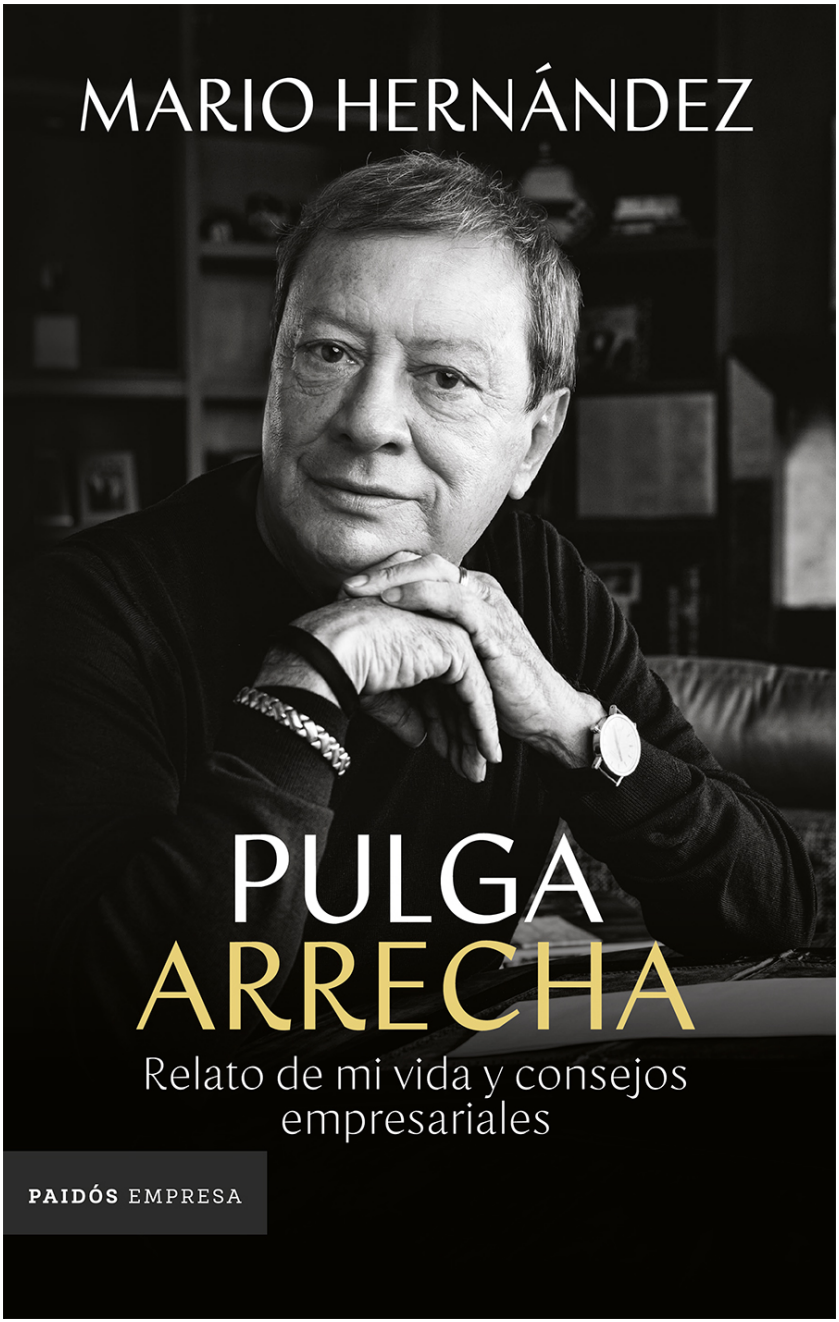
MARIO HERNÁNDEZ



PULGA ARRECHA

Relato de mi vida y consejos empresariales

PAIDÓS EMPRESA

MARIO HERNÁNDEZ

PULGA ARRECHA

Relato de mi vida y consejos empresariales

PAIDÓS EMPRESA

© Mario Hernández Zambrano, 2021
© Editorial Planeta Colombiana S. A., 2021
Calle 73 n.º 7-60, Bogotá
www.planetadelibros.com.co

Primera edición (Colombia): diciembre de 2021
ISBN 13: 978-958-42-9862-1
ISBN 10: 958-42-9862-3

Desarrollo E-pub
Digitrans Media Services LLP
INDIA
Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Conoce más en: https://www.planetadelibros.com.co/

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

A mis padres, Solón Hernández y Ana Victoria Zambrano; mis hermanos, Marvin, Ladys y Álvaro; mis hijos, María Fernanda, Mario y Lorenzo; a sus madres, Yolanda y Olga Lucía; a mis amigos y a todos mis colaboradores, que son mi gran familia.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1
Mi palabra es mi firma

CAPÍTULO 2
No hay mal que por bien no venga

CAPÍTULO 3
El que no arriesga un huevo, no saca un pollo

CAPÍTULO 4
Todos somos iguales, pero no vinimos a lo mismo

CAPÍTULO 5
Haga las cosas con ganas, dedicación, entrega y emoción

CAPÍTULO 6
Familia no es vivir juntos, sino estar unidos

CAPÍTULO 7
El diablo es enemigo de los detalles

AGRADECIMIENTOS
La constancia vence lo que la dicha no alcanza

Sobre el autor

CAPÍTULO 1

MIPALABRAESMI FIRMA

Hace sesenta años caminaba por las calles sin un peso en los bolsillos. He tenido que empezar de nuevo muchas veces, pero siempre con una idea fija: insistir. Tengo ochenta años y siento que todavía tengo mucho por aprender y por hacer. Me siento todavía en primaria, aprendiendo cada día. En mi vida todo ha sido una enseñanza: todo lo que me ha pasado, toda la gente que he conocido, todo lo que he visto y escuchado me ha preparado para llegar donde he llegado, tal vez sin saber al comienzo hacia dónde iba o sin darme cuenta del camino que iba construyendo al andar. Mis principales guías han sido el sentido común, querer hacer las cosas bien, ayudar a los demás y creer que no hay ninguna dificultad que sea imposible de superar. El éxito, al final, es el resultado de hacer bien las cosas.

Desde muy niño me he sentido atraído por las cosas bien hechas y de buen gusto; tengo en la mente la idea de ser siempre mejor de lo que ya soy, superarme cada vez. A medida que crecía, vi que era posible progresar para que la gente a mi alrededor también lo hiciera. Siempre me ha gustado cuestionar, indagar y opinar porque sé que todo puede ser mejor. No tengo doble faz y digo lo que siento; si me hubiera puesto a ponerle atención al qué dirán, no habría hecho nada. Hoy creo que uno puede ser ignorante, pero no ignorado.

Gracias a Dios —porque soy una persona creyente—, la vida me ha dado todo lo que he necesitado para hoy decir con tranquilidad que soy feliz. No tuve muchas cosas materiales cuando era joven y creo que cada cosa que he conseguido ha sido porque la vida misma me ha puesto enfrente las situaciones para encontrar las oportunidades, superar la adversidad, ayudar a otras personas a ser mejores y así salir todos adelante. Incluso en los momentos más complicados, he visto lo positivo. La vida es eso: una gran oportunidad, despertarnos cada día nos da la oportunidad para ser agradecidos y para hacer más y por más personas. Siempre lo repito: a mí me ha gustado en la vida hacer que las cosas sucedan, encontrar cómo resolverlas, proponer soluciones y salir adelante, pero no como individuo, sino como sociedad. No he querido ser el más grande, pero sí el mejor y ser reconocido como una persona transparente, honesta y clara, no

tener rabo de paja. Si me preguntan, yo no sé hacer nada, pero he sabido conseguir que las cosas se concreten; me gusta hacer seguimiento de cada detalle y esa ha sido una de las claves para alcanzar metas en los negocios y en la vida. Eso y ser claro: decir "sí" o "no", no perder tiempo ni hacérselo perder a nadie.

Mi familia, mis amigos, mis colaboradores y la gente que me conoce saben que cuando algo se me mete en la cabeza, nadie me lo saca y no desisto hasta conseguirlo. Puede ser el diseño de un nuevo producto, la búsqueda de nuevos materiales, incursionar en nuevos mercados o apoyar alguna obra que considere necesaria para el país o que beneficie a la gente. Creo firmemente que uno, como persona, siempre debe estar mejorando, ver qué más puede hacer por los otros, qué más puede aprender y crear, porque crear es crecer. También estoy convencido de que lo material es pasajero; tan solo quedan las experiencias, el cariño de las personas, las enseñanzas y la satisfacción de haber ayudado a la gente, por eso siempre lo he dicho y lo repito: al mundo vinimos empelotos y nos iremos empelotos. El amor es eso, ayudar para que otros también surjan. Para mí no existe un "no se puede" o "eso es imposible"; la vida no trae problemas, sino oportunidades y soluciones. Nunca me he varado, si no hay taxis, habrá buses, siempre hay solución. No me canso de repetirlo y de decirlo: la vida es eso, una gran oportunidad de aprender, crecer y hacer el bien, y la vida misma se encarga de proveer lo que cada quien necesita y en el momento exacto. Cada persona verá qué decide y mirará qué cambia de su vida, cómo surge, cómo sale adelante y progresa. Para mí no existe el fracaso, porque absolutamente todo en la vida son enseñanzas y lecciones; depende de cada uno entender cómo las aprovecha.

Los grandes premios que la vida me ha dado son mantener mi mente joven, ser bien recibido en todas partes, contar con una familia maravillosa y los empleados que trabajan conmigo: ellos no trabajan para mí, sino por ellos mismos, por surgir, crecer y trabajar con pasión todos los días. Yo hoy no trabajo para mí, sino para ellos. Definitivamente, uno recoge lo que siembra.

Tuve mi primer trabajo a los catorce años. La cuestión era simple: si no trabajaba, no había qué comer en la casa. Sé lo que es comenzar de abajo, ser desplazado por la violencia, llegar a una tierra que no es la de uno, abrirse camino, sin patrocinios,

apellidos ni ayudas; y sé que cada persona lo puede lograr también si se lo propone, porque todos somos iguales, solo que a este mundo no todos vinimos a hacer lo mismo, ni a hacerlo de la misma manera que otros lo han hecho. Todos llegamos con el pan debajo del brazo, pero es responsabilidad de cada uno ver si se lo come con mantequilla, con jamón o con lo que quiera: cada quien es responsable de su destino y de la mentalidad con la que asume su situación particular.

Mi familia y yo llegamos desde Capitanejo, Santander, a Bogotá. Mi padre, Solón Hernández; mi madre, Ana Victoria Zambrano; mis hermanos, Marvin y Ladys, y yo, salimos huyendo de la Violencia entre liberales y conservadores. Mamá nació en Onzaga, y papá, en Capitanejo. Él siempre estuvo muy metido en política y llegó a ser el primer alcalde del Partido Liberal en su pueblo. Ella era bachiller, en una época en la que muy poca gente terminaba el bachillerato, mucho menos las mujeres, y había conseguido trabajo como telegrafista en Capitanejo, donde se conocieron.

Papá era un viejo muy templado, dedicado a la ganadería y la agricultura, tenía negocios y siempre andaba en política. Lo recuerdo como un hombre grande, elegante, con trajes de paño de tres piezas, sin importarle el calor intenso de un pueblo tabacalero como Capitanejo, en la cuenca del río Chicamocha, provincia de García Rovira. Papá tuvo casi dos docenas de hijos antes de conocer a mamá, con quien se casó cuando él ya bordeaba los sesenta años, mientras que ella apenas tenía veintitrés. Tuvieron un estanco, como se conocían las tiendas de la época, al cual llegaban las distintas señoras con quien él había tenido hijos, y mamá se aseguraba de que a todas se les diera comida, demostrando la enorme generosidad que marcó toda su vida.

La violencia bipartidista se acrecentaba con los años y tocó todas las poblaciones de Colombia. En alguna ocasión, el Ejército quiso decomisarle un caballo a papá, uno muy bueno que él tenía. El animal salió al galope hasta la parte más alta de la montaña, donde se hirió; papá le pegó un tiro, pero no lo entregó. Él alcanzó a vivir la guerra de los Mil Días, durante la cual una vez lo iban a fusilar al borde del río Chicamocha, pero él prefirió lanzarse al agua, amarrado de manos, y logró sobrevivir. En otra

ocasión, siendo él alcalde, los conservadores quisieron llevar menores de edad para votar en Capitanejo, y él les advirtió que eso no se podía hacer. Desafiantes, dijeron: "Traemos a la gente", y él contestó: "Pues tráiganla". Pasadas las elecciones, mandó un telegrama a la Gobernación: "Setenta heridos, quince muertos, todo en calma. Solón Hernández". Así era él.

Tal fue la violencia en Capitanejo entre liberales y conservadores que mi mamá convenció a papá de que debíamos trasladarnos a Bogotá por su seguridad y la de la familia. Ya habían atentado contra su vida, llegando incluso a la puerta de la casa. Él accedió y salimos del pueblo en un camión en el que cargaron algunas pocas pertenencias, lo que teníamos puesto, unos colchones viejos para hacer menos tortuoso el viaje y unas gallinas que olían feo y que nos acompañaron todo el camino con su olor. Fuimos desplazados por la violencia. Aunque papá y mamá provenían de familias dueñas de varios terrenos tanto en Onzaga como en Capitanejo, salieron con sus tres hijos y apenas algunas pertenencias materiales necesarias para comenzar una vida desde ceros en la fría capital.

Pero este cambio no nos permitió dejar la violencia atrás. Una de las vivencias que más me marcaron fue la del Bogotazo, el 9 de abril de 1948. Yo tenía siete años, llevábamos poquito tiempo en la ciudad y recuerdo que vimos por la ventana de esa primera casa que habitamos, ubicada en la calle cuarta con carrera novena, el caos, los saqueos y la destrucción. Estábamos asustados mirando cómo pasaba la gente cargando muertos. Nos resguardamos con mi mamá y mis hermanos, pues justo para esa fecha papá no estaba porque había regresado a Capitanejo en un camión llevando fusiles y otras provisiones. Regresó dos o tres meses después, ileso.

Algunos años después, papá se desvinculó de la política y se dedicó por completo al comercio. Tuvo varios negocios: compró camiones Mack, tuvo una ladrillera en los chircales de los barrios Veinte de Julio y San Cristóbal, una cigarrería en la calle 26 que también era restaurante, sembró papa en lo que hoy es el sector de La Floresta, en Bogotá… siempre curioso y "echao pa, lante". Mamá siempre estuvo a su lado y cuidándonos, fue una mujer muy hábil, recursiva, la recuerdo muy activa también. Yo no me quedaba atrás. Acompañaba a papá en sus trayectos por la

ciudad, él se ponía su gabardina y me cargaba por las plazas de mercado o en sus largas caminatas por la ciudad. Incluso recuerdo el día que mi mamá comenzó el trabajo de parto de mi hermano menor, Álvaro, porque salí con papá en uno de sus camiones a buscar a la partera al barrio Santander. Con el tiempo, y gracias a su empeño y su trabajo y a la dedicación de mamá, pasamos de no tener nada cuando llegamos a Bogotá a contar con lo necesario para subsistir y tener una infancia con amor y disciplina, sin lujos, pero con lo necesario para vivir.

De esos días recuerdo que yo "cajoneaba" a papá, como se dice, y le sacaba plata para comprar papel metalizado y hacer ringletes que luego íbamos a vender con mis hermanos y algunos amigos del barrio a la zona donde hoy está el estadio El Campín. También recolectábamos latas que aplastábamos para fabricar carritos de juguete que pintábamos y luego vendíamos; hacíamos patinetas de madera muy rústicas a las que les poníamos balineras como ruedas; también envasábamos agua con jabón para hacer pompas y allá nos íbamos a ver quién nos compraba el producto. Incluso, de niño soñaba con ser presidente de la República. Muchas veces mis hermanos y los amigos no me daban la plata de lo que conseguíamos, pero eso a mí no me importaba, porque lo que más me gustaba era inventarme cosas. Siempre fui inquieto y curioso y lo sigo siendo. Si conozco a alguien, me gusta aprender qué hace. Recuerdo también que les alquilaba historietas del Pato Donald y del Santo, así como cuentos infantiles, a otros niños y con lo que me pagaban ahorraba para invitar a las niñas del barrio a matinal los domingos en el Teatro Faenza. Yo digo que ese negocio con las tiras cómicas era como un Blockbuster, la cadena de alquiler de películas en VHS y DVD que existía antes de que apareciera Netflix.

Papá también inició un negocio de alquiler de habitaciones, para lo cual tomó en arriendo una casa muy grande, y nosotros vivíamos en una de las alcobas. Era como un Airbnb, pero de esa época. Estaba ubicada en la calle 21 entre carreras cuarta y quinta, en la que un señor llamado José Max León arrendó habitaciones en el segundo piso para él y su familia. En contraprestación, yo podía asistir a clases en el Colegio Santiago Pérez, propiedad del señor León. Esto fue muy importante en mi vida porque así realicé estudios de primaria que de otra manera mi familia no habría podido costear.

Yo era buen estudiante, tanto que izaba bandera cada sábado, y entonces fui ganando méritos para que decidieran promoverme de segundo a cuarto de primaria. Ese salto a la larga me perjudicó porque no aprendí muchas cosas que enseñan en esos años y que son necesarias después para aprender álgebra o cálculo, por ejemplo. Pero ya a esa edad sabía muy bien sumar, restar, multiplicar y dividir, por fortuna, porque, como les digo hoy en día a mis colaboradores y lo repito en conferencias, la aritmética es la base de todo buen negocio. Hoy muchos gerentes no manejan lo básico, hay personas con mucha formación y títulos que no saben administrar nada, herederos que dilapidan sus herencias y viven de los apellidos y títulos del pasado, lo que llamo "la generación 'tuvo'": mi abuelo tuvo, mi papá tuvo, pero ellos no tienen nada. También hay empresarios que no se untan de la esencia de su negocio, nunca llegan a conocerla y luego preguntan por qué se quiebran.

Cuando yo tenía once años, papá murió. Habíamos vivido en varias casas en el centro de Bogotá y nos habíamos establecido en una ubicada en la calle 25 con carrera 13A, cerca de la famosa fuente de La Rebeca. Sufrió un derrame cerebral que lo dejó paralizado y estuvo casi dos años internado en el Hospital La Samaritana en la carrera octava con calle 2 sur y los pocos pesos que habían logrado conseguir con mamá se gastaron en sus cuidados. Ya a papá y mamá los habían despojado de cualquier propiedad en Santander que hubiera pertenecido a los Hernández o a los Zambrano, así que nada teníamos ni siquiera para el entierro. Incluso, para el cajón nos prestó una familiar, Socorrito Zambrano, a quien siempre aprecié por ese gesto. Aunque antes que a nosotros cuatro papá había tenido casi una veintena de hijos a los que proveyó de alimento y educación, ninguno vino a su sepelio y mucho menos aportó algo para cubrir los gastos. Ni siquiera aquellos que de vez en cuando venían a Bogotá y pasaban algunos días con nosotros. Nos encontrábamos con mamá y mis hermanos de nuevo en ceros y a la expectativa de ver qué hacíamos para subsistir.

La muerte de papá fue para mí una primera prueba de cómo afrontar una crisis y analizar cómo salir de ella. No sería la última vez en mi vida, por eso digo que fue mi primer grado en cómo hacer negocios, como haber hecho un MBA, solo que era un niño. Pasábamos por momentos de escases incluso de alimentos y eso

para mí era inconcebible, de manera que se me volvió una responsabilidad ineludible la manutención de mi familia. Nadie me obligó a hacerlo, yo me impuse el reto y se convirtió en una responsabilidad que asumí con gusto. Como soy el mayor de los cuatro, sentí que debía cuidar de ellos y de mamá. Ella continuó con el negocio del inquilinato, tomando en arriendo casas en el centro de la ciudad para alquilar piezas, hoy las llaman *lofts* para que suene más sofisticado. Allí llegaba gente de todas partes, familias completas que dentro de las piezas también iniciaban algún negocito para subsistir; por ejemplo, recuerdo que había alguien que llevaba soldaditos de plomo y yo ayudaba a pintarlos o una señora que hacía festones y mis hermanos y yo participábamos en armarlos y nos pagaban algo.

Mamá era una berraca, no tenía profesión ni un oficio, pero sabía hacer tamales y se puso a prepararlos para que nosotros los vendiéramos. Y como ella había sido telegrafista, buscó recuperar su puesto en el entonces Ministerio de Comunicaciones, que funcionaba en el Edificio Murillo Toro. Allí no quisieron recibirla por el simple hecho de haber sido la esposa del político liberal Solón Hernández. Corría el año 1952 y las heridas de la violencia entre liberales y conservadores seguían abiertas y esa razón bastaba para negar o adjudicar un puesto de trabajo. Quizás por eso no me ha llamado nunca la atención participar en política, aunque me lo han propuesto un sinnúmero de veces: la política trae consigo mucha mezquindad, envidias y rencores. Al final, mamá consiguió que la restituyeran en el cargo y trabajó vendiendo estampillas, hasta que se jubiló. Fue de las primeras mujeres pensionadas en Colombia. Sin duda la mujer que más he querido y gracias a quien soy el hombre que soy. Murió en el 2011.

Recuerdo que íbamos en ocasiones a visitar a algunos primos y a la tía Paca y a su marido, Pablo Camacho, en una finca antes de llegar a Capitanejo y cerca al río Chicamocha que se llamaba El Carmen. En esa finca apareció un Cristo en una laja y pusieron una iglesia donde iba mucha gente a peregrinar en romería. Me llamaba la atención que había tomates y mamoncillos regados por varias partes de la finca. “¿Por qué no los recogen y los venden?”, le pregunté a mi tía. Ella me dijo que preferían dejarlos ahí porque “nada más la caja para empacarlos cuesta un peso y en el mercado por todo ese tomate solo nos darían un peso, no le

vamos a ganar nada". Para mí esa respuesta no tenía sentido, entonces vi que un mi primo tenía un camión y le dije: "Oiga, primo, recojamos ese tomate y toda la fruta que hay acá en la finca tirada en el suelo y la llevamos de pueblo en pueblo, sin cajas ni empaques y la vendemos al por mayor". Vendimos todo. Para mí era evidente la oportunidad de sacar algo de dinero de ese producto, en vez de dejarlo perder solo porque el empaque costara más: desde entonces sé que no hay excusas para perder las oportunidades de negocio y que del cuero salen las correas.

Por aquellos años, en 1953, se acababa de inaugurar sobre la carrera séptima con calle 26 en Bogotá el Hotel Tequendama, y a mí me parecía esplendoroso. Su construcción se destacaba en la ciudad como una de las más modernas y llamativas. Era un lugar de lujo, lo más deslumbrante que había en esa época.

Unos años después, mamá le alquiló una pieza a una mujer que había llegado a Bogotá oriunda de Zipaquirá en busca de trabajo y oportunidades, se llamaba Emma Suárez y recuerdo que era muy bella. Aprendió manicura y pedicura y consiguió un empleo en la peluquería del Tequendama. Yo tenía catorce años y me gustaba pasar por el hotel, entrar a saludarla, recorrer el *lobby*, admirar los acabados del hotel y entrar a los baños, ¡eran una berraquera de baños, bonitos, espectaculares! Me quedaba por ahí por el hotel dando vueltas. Yo era un niño y estaba deslumbrado por todo eso que parecía inalcanzable. En el Tequendama también, pero muchos años más adelante, me descrestaron las poltronas de cuero, las mesas de madera y las lámparas doradas del Bar Chispas cuando siendo adulto entré por primera vez allá a disfrutar de un whisky.

La tía Emma, como la terminamos llamando con mis hermanos, me quería mucho y era muy cariñosa conmigo. Entre sus clientes había un señor llamado Pedro Mendoza, fundador de la fábrica de vestidos Hermega (Hermanos Mendoza Galindo), ubicada en la carrera novena con calle 15. En el primer piso tenían el almacén y la fábrica estaba del segundo al cuarto piso; varios años después se pasarían a la calle 12 con carrera 44 a medida que crecieron. Ellos vendían vestidos con su marca Hermega en su tienda propia, distribuían a otros almacenes, y también fabricaban el producto de otras marcas de vestidos.

La tía Emma le habló muy bien de mí a don Pedro y de

nuestra situación familiar. Un día que yo pasaba por el hotel, me dijo que me fuera ahí mismo a Hermega para hablar con él. Sin dudarlo, salí volando para allá moviéndome entre las calles ligero como esos ringletes que hacía. A mí me dicen algo y lo ejecuto. Así he sido desde niño. No tuve que pensar nada, solo hacerlo. Medía un metro con treinta y ocho centímetros y pesaba menos de cuarenta kilos, era blanco como un vaso de leche, pero avispado y con ganas de trabajar. Me entrevistaron, me dijeron que me iban a probar como mensajero, y como lo hice bien, me contrataron.

Mandado que me ponían a hacer, mandado que cumplía. No decía que no a nada. Recorría a pie las calles de Bogotá llevando unos vestidos enormes y pesados, pendiente de no ensuciarlos ni arrugarlos. Para entregarlos a tiempo siempre caminaba rápido, de afán. Los llevaba en una maleta grande que me daban y que ponía delante de mí. Así los cuidaba. En esa época un vestido valía treinta pesos, para hacerse una idea; yo ganaba cuarenta mensuales y varias veces algo extra porque era amable con los clientes. Ser respetuoso y servicial no cuesta nada y, en cambio, trae grandes beneficios. Al mediodía salía a almorzar con los vendedores; yo era el más pequeño entre todos, pero esto no era nuevo porque siempre estuve entre personas mayores que yo. Si había que trabajar hasta tarde, lo hacía. Si había mandados para hacer, por ejemplo, en Navidad, yo me ofrecía a hacerlos porque ese día además la gente daba más propina. Nunca me negaba a ningún encargo y si me pedían buscar algo en particular, un botón o un hilo especial, no descansaba hasta conseguirlo y llevarlo al almacén; era el Rappi de la época. Pero yo no tenía aplicaciones, solo la determinación de cumplir con el mandado que me pidieran sin descansar hasta terminar la diligencia, sin más mapas que mi propia inventiva para moverme por las calles, sin medir las distancias o lo extenuantes que fueran las jornadas.

Yo andaba todo el tiempo moviéndome, acelerado siempre, saltando de un lado a otro, lleno de energía, rebuscando hasta lo más difícil de conseguir. Por eso en el almacén me pusieron el apodo de “Pulga Arrecha”. Así me conocían y me decían, siempre con afecto, porque, además, yo era muy niño, flaco, langaruto, brincón y rápido como una pulga.

Para mí, así lloviera, tronara o relampagueara, era obligatorio

conseguir lo que se me pedía; algo que aprendí de mamá, quien no veía obstáculos para encontrar lo que se necesitáramos. Por ejemplo, si llovía y había que salir, ella, que era muy estricta, nos decía: "¡Salga, que usted no es de azúcar!". Fue una mujer infinitamente amorosa y generosa siempre con todas las personas, para ella todos éramos iguales. Como toda madre, también tuvo que ser recia algunas veces con nosotros, sus hijos, y no ahorró uno que otro correazo que seguramente nos teníamos merecido. También tuvo que levantarnos echándonos agua fría si se nos pegaban las cobijas por haber llegado tarde la noche anterior. De niño yo jugaba con cables que encontraba por ahí y me imaginaba que era el látigo del Zorro, el famoso personaje de las tiras cómicas. Pero ese objeto se convirtió también en el látigo con el que mamá nos corrigió alguna que otra vez. Gracias a su fortaleza, a la mujer que fue, hoy soy el hombre que soy. Ella me inculcó la necesidad de salir a trabajar.

Yo había estudiado hasta primero de bachillerato, pero por la muerte de papá, había abandonado los estudios. Los retomé, pero esta vez en la jornada nocturna en el Liceo Interamericano para poder seguir trabajando. En Hermega me apoyaron dejándome salir un poco más temprano para llegar a clases a las seis de la tarde. Además, debía ir a clase de matemáticas a las seis y media, pero de la mañana. Tener dinero para mi familia y para mí me empezó a gustar, pero no para acumularlo, sino porque vi que era un medio para aportar al bienestar de quienes estaban a mi alrededor. El dinero no es nada si no se usa para ayudar, hoy todavía me sigue despertando una inmensa satisfacción poder hacerlo. Al año de trabajar en Hermega, abrieron una sección de camisas, corbatas, medias, calzoncillos, mancornas y complementos para los vestidos, y me encargaron de ella. Fui vendedor como hasta los dieciséis o diecisiete años. Me convertí en una persona de confianza para los dueños, don Pedro Mendoza y su señora, Alix de Mendoza, al punto que si se peleaban el uno le mandaba razones al otro conmigo. Tenían dos hijos, Carlos Fredy y María Antonia, y al mediodía me llevaban con ellos a almorzar a su casa que quedaba en el barrio San Luis, cerca al Campín. Era normal en esa época que la gente se trasladara a sus residencias y cerrara los negocios durante dos horas mientras salían a almorzar; hoy en día creo que podríamos tener abierto el comercio en jornada continua siquiera hasta la medianoche.

Pero las noches para alguien tan joven son un universo que atrae como un imán, muy llamativo y con todo por descubrir. Como a mí siempre me han gustado la música, las fiestas, el baile y divertirme, ese mundo me atrapó. Estaba descubriendo el mundo; estaba en plena adolescencia, cuando todo es nuevo y lo deslumbra a uno. Esa exploración me llevó a otros cafés donde se tomaba aguardiente, se fumaba cigarrillo, se oía música y también había peleas de borrachos celosos. Me empezó a ir mal en los estudios, al tiempo que me hacía bueno en el billar y en la rumba. Al inicio de la década de los sesenta, Bogotá contaba con muchos billares, uno de ellos era el San Carlos, donde empecé a pasar las horas de la noche hasta que llegaban las primeras luces de la mañana y amanecía con alguna de las muchachas que atendían allí. Se les decía "coperas" y su trabajo era hacer que los clientes consumieran licor, mientras ellas tomaban gaseosa, y por cada trago que lograban vender recibían fichas para cambiarlas luego con el dueño del establecimiento. Esa era su manera de cobrar comisión por sus servicios. Comencé a frecuentar a una de ellas, la más bella del café, de ojos verdes y de nombre Blanca, que tenía tal vez diecinueve o veinte años. Ponía a sonar la canción *Aquellos ojos verdes* y ella sabía que era yo que se la dedicaba; así la enamoré y terminamos viviendo juntos durante dos años seguidos. Abandoné mi trabajo y mi casa, ilusionado por un amor y una vida sin responsabilidades, dejando todo al azar de las carambolas.

Un buen día, tuve como una revelación en medio del trasnocho constante, la dejadez y viéndome descuidado por completo, con los zapatos rotos, la ropa raída y el pelo largo y sucio: me di cuenta de que si me mantenía por ese camino, no tendría otro destino que permanecer para siempre en ese ambiente. Concluí que así nunca iba a tener una vida como la que me deslumbraba en aquellos años adolescentes ni volvería a pisar un lugar limpio, bonito, lujoso, si seguía metido en esa espiral de descenso de humo gris, alicorado y vago. "Por esa senda sería, por mucho, ayudante en un billar —pensé—, un garitero". Mamá sufría mucho al verme así, pues ella continuamente me buscaba y verificaba que al menos estuviera comiendo.

Fue así como, de buenas a primeras, sin dar explicaciones, rodeos ni despedidas, salí del inquilinato donde vivía con Blanca cerca del Parque de los Periodistas, por la carrera tercera con

calle 14 y jamás regresé a su lado. Cuando yo corto con alguien o con algo, corto de raíz. Hoy recuerdo este momento de mi vida y lo veo como un gran aprendizaje. Mamá, con su inmensa e inagotable generosidad, me recibió de vuelta en casa y al día siguiente, otra vez en ceros y después de arreglarme mi facha, busqué empleo, y un distribuidor de Hermega me dio la oportunidad de trabajar en un almacén que se llamaba Rosario. Compré unos zapatos, recuerdo, por la calle 12 con carrera quinta, que resultaron apretadísimos y muy incómodos. Desde ese momento para mí tener zapatos cómodos se convirtió en algo indispensable.

Estaba muy enamorado de Blanca y lloré mucho al haberla dejado, pero la vida quiso que pensara en mi futuro y tomara una decisión radical: desde entonces sé que soy una persona determinada, que toma decisiones y que no echa reversa. Me di cuenta de que estando bien y activo, trabajando, era la manera como yo podía ayudar a mi familia, pero no así como me estaba volviendo en esa época. Hoy mi nombre está al servicio de muchas personas, de una organización, de su bienestar: mi palabra es mi firma. Si antes tuve que mantenerme a mí y a mi familia, hoy mi responsabilidad como empresario está en sostener una organización de la que, directa o indirectamente, dependen miles de personas en el mundo.

La vida me estaba dando una nueva oportunidad, así que no la desaproveché. El almacén quedaba en la carrera octava con calle 12 y era propiedad de don Roberto Lora Camacho. Entré como vendedor y llegué a ser administrador. Seguía siendo Pulga Arrecha, al fin de cuentas: enérgico e intenso, con hambre de conocer el mundo y la persistencia para volver a comenzar. Tenía veintiún años y mamá seguía con el negocio del inquilinato en la carrera séptima con calle 28, cerca del antiguo Teatro Coliseo, donde también vivíamos. Al tener otra vez un ingreso, pudimos trastearnos mamá, mis hermanos y Chelita, que era una empleada que vivía con nosotros y que había venido desde Santander a ayudar a mamá. Chelita fue como una abuelita para nosotros, nos cuidaba, cocinaba, nos sentaba a hacer tareas y si no estaba mamá también nos daba algún pellizco si era necesario. Nos acompañó hasta que murió y pudimos velar por su bienestar.

Nos trasladamos a un apartamento en el primer piso de un

edificio en el barrio Bosque Izquierdo. El arriendo nos valía setecientos pesos al mes y podíamos tener de nuevo la independencia y privacidad que necesitábamos como familia. Era húmedo y frío, pero estábamos felices. También mis hermanos empezaban a trabajar y a aportar en la manutención del hogar. Yo necesitaba llevar treinta pesos diarios para asegurar que comiéramos, y así lo hice siempre mientras estuvimos juntos, y si no los tenía, los buscaba prestados, pero para mí conseguir el dinero diario ya era una obligación que me había impuesto.

Siendo administrador de ese almacén, sentí que mis expectativas iban más allá del espacio detrás de ese mostrador. Pensé: "Si sigo acá, siempre seré un empleado y así nunca tendré la plata que necesito ni la que quiero" y, como en una película, me vi envejeciendo ahí. Tenía hambre de crecer y hambre real, sentía que el mundo afuera debía tener algo más reservado para mí. Venía pensando estas cosas y con el sentimiento de estar estancado cuando un día, por error, sin darme cuenta, hice una factura doble. El dueño se precipitó e insinuó que yo quería cobrar doble comisión y aunque le expliqué que era una equivocación y pude demostrar fácilmente que así era, me molestó mucho que hubiera puesto en duda mi palabra cuando había demostrado con suficiencia mi compromiso y honestidad con el almacén; pero gracias a que esto sucedió, tuve el impulso para dejar este empleo. Para mí siempre ha sido muy importante mi nombre y mantenerlo sin tacha.

Vender cosas y hacer negocios siempre me ha gustado, siempre vi a papá y mamá hacerlos, pero la verdad es que yo era muy tímido cuando joven. Más adelante me di cuenta de que si no me abría, si no preguntaba nada o si me quedaba callado, escondiéndome y poniéndome rojo cada vez, no podría conocer más cosas del mundo ni progresar, ni hacer lo que más quería, que era aprender y probar de todo. Mucho menos, podría hacer negocios y conseguir plata. Por tímido, por ejemplo, en los restaurantes siempre pedía el mismo plato porque me daba miedo y vergüenza arriesgarme a probar algo distinto y que no me gustara.

Otra cosa que a mí siempre me ha llamado la atención y no sé muy bien por qué, es el gusto por las cosas buenas, de calidad, que se sientan bien, que sean cómodas, bonitas, prácticas,

novedosas y diferentes a lo que todo el mundo tiene. A mí me gusta que las cosas y la vida tengan detalles, porque el Diablo es enemigo de los detalles. Ese gusto por las cosas buenas no fue inculcado en mi crianza ni por papá, ni por mamá, ni por nadie; es más, en la casa carecíamos de muchas cosas materiales. Pero fui desarrollando una sensibilidad por la calidad de los objetos, por sus materiales, por su diseño y funcionalidad, esa calidad que solo se encuentra en las cosas que tienen alma, que dicen algo por sí mismas, que transmiten un sentido para quien las usa y también a quienes ven cómo las lucen otras personas. Esas cosas especiales tienen, obviamente, que tener un valor distinto, tanto económico como simbólico.

Otra vez sin nada en mis bolsillos, tenía la oportunidad de empezar un camino nuevo, y la vida seguía mostrándome por dónde ir, porque siempre hay oportunidades y la vida, sin que uno se dé cuenta, le está dando siempre lo que necesita en cada momento. Hay que estar alerta y ver las ocasiones. Cada quien verá qué toma o no de lo que le ocurre, de lo que oye, de lo que ve y de lo que puede aprender cada vez. Como nunca me he quedado quieto, miré qué ponerme a hacer porque el hambre no daba espera, ni la física ni la de crecer como persona. Había unos italianos que traían a Bogotá bufandas, corbatas, pañoletas, paraguas y guantes, que también le surtían al almacén Rosario, y que había conocido en los cafés y también porque nos encontrábamos en la plaza de Las Nieves donde la gente se sentaba a que le lustraran los zapatos. Me hice amigo de ellos y les organizaba las vitrinas sin haber estudiado nada de decoración y les compraba mercancía para vender; empecé a ganar algo de dinero otra vez, pero seguía siendo desorganizado con la plata.

Por esa época también monté con mi hermano Álvaro, en el octavo piso de un edificio en la plaza de Las Nieves, una venta de calzado. Yo mandaba a hacer los zapatos a distintas fábricas, unas en Bogotá y otras afuera, y Álvaro se ocupaba de ordenar la mercancía en la oficina. No era un almacén abierto al público, sino el espacio para movernos más fácilmente y hacer las ventas oficina por oficina. Yo me iba de una a otra ofreciéndolos para que las personas los pagaran a plazos. Era una forma de vender muy frecuente en esa época y que hoy se sigue viendo, solo que las personas lo hacen con catálogos de redes de comercialización

para ganarse unos pesos extra o sostener a sus familias. Me movía de un piso a otro, de un edificio a otro, con la misma agilidad y desparpajo de mis días de mensajero. En mi corazón seguía siendo Pulga Arrecha. Si quería vender, tampoco podía seguir siendo tímido, de modo que fui soltándome más para poder relacionarme y hacer negocios. Tanto me despabilé que hasta conseguí novia: una jovencita de apellido rimbombante que venía de una familia tradicional y "estirada". Era una de tantas que se las dan de tener mucho dinero cuando la realidad era que estaban quebrados. Un día fui a recogerla y estaba llorando. Al preguntarle qué le había ocurrido, me dijo entre lágrimas que se habían burlado de ella "por ser la novia de un zapatero" y eso le daba vergüenza. Eso me sirvió en la vida para darme cuenta de que ella era del tipo de personas con las que yo no quería estar, pues prefiero la transparencia y la autenticidad a las poses, la vanidad y la apariencia. Además, mamá siempre nos inculcó que todos somos iguales y nadie es ni más ni menos que los demás. Pero, sobre todo, me enseñó que trabajar nunca debe ser una vergüenza, sino que, por el contrario, el trabajo es una motivación para vivir y al final ser felices. No entiendo por qué si alguien tiene un poquito más que otra persona, deja de ser humilde. Mamá también nos enseñó a honrar los compromisos y cumplir la palabra empeñada.

También fui aprendiendo que "no hay mal que por bien no venga", pues pocos años después conocí a Yolanda Pérez, quien se convertiría en mi primera esposa y en la madre de mis dos hijos mayores. En el tiempo que vivíamos en el Bosque Izquierdo, una vez hice una fiesta para celebrar mi cumpleaños número veintiuno y un amigo, Francisco Benítez, la invitó. Desde que vi a Yolanda me propuse enamorarla. Esa meta me estimuló mucho porque me hizo ver que debía moverme más rápido y conseguir más medios porque ella era "una niña bien", educada, tenía carro, por ejemplo, mientras que yo andaba sin nada y escasamente había terminado el bachillerato; entonces, para conquistarla, me dediqué a trabajar todavía más con el fin de invitarla a salir muchas veces. A los dos años de estar visitándola y conquistándola, nos hicimos novios.

Buscando maneras de conseguir más plata y sin haber cumplido veinticinco años, empecé a trabajar como representante comercial para Bogotá, Tolima y Huila de una fábrica de

lámparas de bronce y objetos de fantasía oriunda de Medellín, que se llamaba Industrias La Oportunidad, propiedad de unos hermanos de apellido Toledo. Montamos una sala de exhibición en Bogotá y empecé a viajar por estos departamentos para ofrecer su catálogo. Salía a las cuatro o cinco de la mañana con un baúl repleto de mercancía a rodar por pueblos y ciudades, a veces en taxis o en buses de servicio público. En ocasiones, un medio hermano, "Solón Chiquito", como le decíamos, que tenía un taxi, me trasladaba de un pueblo a otro. Dependiendo de cómo me iba, podía pagar un hotel, disfrutar de una piscina y algo de descanso; pero si no había ventas, tenía que pasar las noches donde amigos o conocidos o regresarme en las noches en bus. Mi compañera en esos viajes seguía siendo mi timidez: me sudaban las manos, me costaba hablar con otras personas y a veces daba una, dos, tres vueltas o más alrededor de los almacenes donde iba a ofrecer la mercancía antes de entrar. No entendía que al vender estaba prestando un servicio. Hoy les digo a mis vendedores que nosotros prestamos un servicio porque le evitamos a las personas tener que ir a buscar el producto y les ayudamos a encontrar incluso algo que de pronto no esperaban o imaginaban.

Una de las oportunidades que me abrió mucho la mente fue mi primer viaje en avión. Desde entonces, viajar ha sido para mí fundamental, pero recuerdo la primera vez que fui a San Andrés. Hoy en día los niños cuando nacen ya han montado en avión varias veces. Yo fui con mamá, y por esa época, comienzos de los años sesenta, la isla seguía siendo un puerto libre. Recuerdo que me deslumbró ver por primera vez un bar en la playa, donde ponían música y el whisky era baratísimo. En 1953 se había establecido que la mercancía en la isla no tuviera impuestos y, por lo tanto, se encontraban cosas que no llegaban al resto del país. Cada viajero podía llevar desde San Andrés lo que se conocía como "el cupo", que era una cantidad de mercancía libre de aranceles hacia el territorio continental de Colombia. Esto me fascinó y no dudé en aprovechar la oportunidad para traer conmigo cosas para vender cada vez que iba. Y así hice varios viajes a San Andrés en los años siguientes, aprendiendo que así es como se pagan los viajes, haciendo negocios.

Nos mudamos una vez más, en esta oportunidad a un apartamento en la avenida 22 # 18-62, dentro del barrio Santa Fe, que en esa época era muy bonito y bien cuidado. El edificio lo

administraba la inmobiliaria Soto Pombo y tocaba ir a sus oficinas a pagar el arriendo. En una de esas idas, me puse a conversar con el jefe de arrendamientos, el señor Rafael Mayorga, y le propuse que creáramos un negocio de finca raíz. Él me dijo que no tenía con qué, a lo cual respondí que podíamos comenzar con mis ahorros y para lo demás conseguiríamos prestado. Montamos así la inmobiliaria "Hernández y Mayorga", con muebles prestados; lo único propio que conseguimos fue un escritorio marca Camacho Roldán, que en esa época eran los más elegantes y duraderos. Nos ayudaba con los servicios generales María Jesús Martínez, "Marujita", que a veces llevaba a su hija al trabajo los sábados, una niña que tenía en esa época diez u once años, llamada Yolanda Méndez. Cuando cumplió veinte años, Yolanda empezó a trabajar conmigo y ha estado ayudándome hace ya treinta y ocho años. Abrimos con Rafael la oficina de la inmobiliaria en la calle 17 con carrera décima, en el edificio de Tecvivienda, que me pareció mejor ubicado y nos daría mejores clientes que el que propuso él en la carrera sexta con calle décima. "¡Ubicación, ubicación, ubicación!": ese ha sido uno de mis lemas. Un local bien ubicado no tiene precio. Rápidamente logramos varios negocios de administración de propiedades, muchas de la cuales eran de la Compañía de Jesús, los jesuitas. A mí la vida me ha dado todo y en esa ocasión no fue la excepción. Había conocido en un coctel a un curita simpatiquísimo y le conté de nuestra recién abierta agencia inmobiliaria y le di mi tarjeta. A los pocos días apareció en la oficina y resultó que era el padre Jesús Sanín, ecónomo de Compañía de Jesús, que nos buscó porque tenían un problema con un lote que les habían donado, y que ellos habían dado en arriendo a un escultor, pero sin contrato y que no les había pagado nada nunca. Le dije que le ayudaba con eso para formalizar esa relación y hacer un contrato, así eso no fuera rentable para nuestra agencia porque era una propiedad muy pequeña. Logré negociar con el escultor y recuperar el predio para los jesuitas. Sin saberlo, esto nos abrió las puertas con ellos y se convirtieron en uno de nuestros mayores clientes para administrar sus propiedades. Me volví una persona de confianza para la Compañía y administré varios de sus bienes en Bogotá, que no eran pocos. Esa experiencia me sirvió para aprender el negocio de la finca raíz. También empecé a trabajar vendiendo seguros.

Aunque nos iba bien, había algo que no me gustaba y, como cuando estuve detrás del mostrador de aquel almacén, me di cuenta de que no obtendría lo que realmente quería dependiendo de si salían o no negocios para cobrar mis comisiones porque nunca hice un trato en beneficio personal, sino todo en beneficio de la empresa. Era vivir esperanzado y endeudado. Pensé entonces que el tipo de negocio que yo quería tener era uno donde no tuviera que estar presente todo el tiempo ni pendiente de comisiones, era preferible algo donde entrara dinero constante, así fuera poquito, pero que todos los días fluyeran los ingresos. Y, por otra parte, vi en el negocio de los arrendamientos algo que no cuadraba con mi manera de pensar y de sentir, algo que nunca me gustó: tocaba buscar a las personas si se demoraban en pagar los alquileres y cobrarles, aplicar cláusulas legales, calcular los intereses de mora o incluso a hacer desalojos y entablar pleitos. Yo nunca he sido bueno para nada de eso. Si alguien no tiene con qué pagar un arriendo es porque no tiene plata y es posible que esté pasando hambre, y con el hambre de otras personas no se juega. Varias veces cuando era niño estuvimos cerca de que nos desalojaran, entonces yo sabía lo que se sentía eso. Mamá lloraba porque nos iban a lanzar. Desde entonces se volvió una regla de oro para mí no tener negocios que se aprovechen de las necesidades ajenas.

Los mejores negocios para mí son aquellos en los que uno produce algo, le da una identidad, construye una marca, crea valor, trabaja con su propio dinero, no con el ajeno, ni se aprovecha de las necesidades de los otros. Y los negocios son incluso mejores cuando todas las partes que participan ganan y las personas progresan. Una cosa es tener ambiciones y querer siempre crecer, que es lo correcto, pero no a costa de los otros, ni de sacar ventaja de las desventuras ajenas. No hay que ser ventajoso ni garoso, en nada, en especial en los negocios.

A medida que me desencantaba del negocio inmobiliario, fui creando otros. Fui aprendiendo que en los negocios no había que meter todos los huevos en la misma canasta y creé varios, entre esos una *boutique* en la carrera 15 con calle 82, en sociedad con un primo, y allá llevé a trabajar con nosotros a un sastre muy bueno que había conocido en mi época de vendedor en el centro de la ciudad, Francisco Becerra. Vendíamos trajes y camisas a la medida, así como corbatas y accesorios que mi primo traía del

extranjero.

En 1968 nos casamos a escondidas con Yolanda. Unos amigos cercanos nos hicieron un desayuno para celebrar. Compré un apartamento en Pablo VI, un barrio que sigo considerando como un modelo de lo que necesitamos en las ciudades, donde llevé a vivir a mamá y a mis hermanos. Una vez instalados, les conté que me había casado y que Yolanda y yo viviríamos cerca, en otro apartamento ubicado en el barrio Nicolás de Federmán, cerca al estadio. La sorpresa de todos fue enorme, pero yo estaba tranquilo porque quedaban en un buen lugar. A los pocos años, Yolanda y yo nos mudamos al barrio La Soledad, cerca del Teatro Arlequín. Por esa época, vivían en ese sector una modista y un sastre, Victoria y su esposo, Carlos Gómez, que le cosían ropa a una media hermana mía, Hilva. A él le iba muy bien diseñando y confeccionando chaquetas de cuero y a mí me gustaron tanto sus productos que le encargué algunas para vender en las *boutiques*. Para ese año ya tenía varios locales, las *boutiques* Gil Blas y otras que nombramos Yoama, porque con el primo con el que había hecho sociedad habíamos decidido combinar los nombres de nuestras esposas para bautizar el negocio: Yolanda y Amanda. Unos años más tarde, le compré la parte a mi primo y él creó otros negocios. Por su parte, Carlos tenía su negocio de artículos de cuero, llamado Govics (por Gómez y Victoria), en la calle 19 con carrera cuarta. Fue muy próspero hasta 1973 cuando enfermó y quiso venderlo. Le dijeron: "Llame a Mario" y así lo hizo. "Carlitos, no tengo plata para comprarle el negocio", a lo que él me respondió: "A usted se lo fio" y así lo hizo, porque confiaba en mi palabra. Invité a mi hermano Álvaro a trabajar conmigo en este nuevo emprendimiento y decidimos rebautizar el negocio como La Tienda del Cuero. Habíamos hecho los avisos cuando nos enteramos de que alguien ya había usado ese nombre en otro local en el norte de Bogotá, de manera que para aprovechar las letras y no perder lo invertido le pusimos Cuerolandia. No nos íbamos a varar por nada del mundo y mucho menos gastar en algo que podríamos ahorrar. Tres años después no solo pagamos junto con mi hermano Álvaro el negocio con las ganancias que daba, sino que teníamos ocho tiendas dedicadas a la venta de artículos de cuero. Fue en esa época cuando me enamoré del negocio y del material porque el cuero es encantador y versátil, ofrece muchas posibilidades de uso, opciones para hacer

productos y muchas formas con las que se puede sorprender a la clientela. Frente a Cuerolandia abrimos otro almacén que se llamaba La Esquina del Cuero, de manera que, si un cliente no encontraba lo que buscaba en uno, pasaba al otro, creyendo que eran de distinto dueño.

Seguía en el negocio de finca raíz y las *boutiques* iban muy bien, me dedicaba principalmente a lo administrativo, pero como no estaba del todo contento con el producto que ofrecíamos, vi la necesidad de tener una planta para producirlo yo mismo y aumentar la oferta de mercancía para los puntos de venta. Sentía que faltaba ofrecer productos diferentes y originales. Decidí entonces, en 1978, comprar la planta manufacturera de uno de nuestros proveedores en Cali, que estaba en quiebra. Fabricaban maletines, billeteras, accesorios, todos en cuero. Hubo uno que me llamó la atención y le vi mucho potencial comercial. Se trataba de un maletín ejecutivo muy bonito y bien hecho, que tenía una base de madera. Era el maletín Piloto, una papelera ideal para pilotos y abogados, típico para llevar documentos sin tener que doblarlos. Hoy en día todo es digital y ya no se ven porque las cosas van evolucionando. Ellos tenían una muestra en la planta, pero no se habían arriesgado a fabricarlo. Al verlo, les dije que lo quería para las tiendas y así fue como introdujimos este modelo y otros que también tuvieron mucho éxito.

Me hice inicialmente al 40 % de la planta con la condición de que debía trasladarse a Bogotá. No tenía sentido para mí moverme a esa ciudad o dejar tan distante la planta, sino, al contrario, centralizar la producción en la capital y así poder hacer más seguimiento. Abraham Dobrinsky y Daniel Cadena, los fundadores, conservaron el 60 % restante, y Daniel siguió dirigiendo la planta. Le pedí a mi hermano Álvaro que fuera a Cali para hacer el inventario de Marroquinera, como se llamaba la fábrica, luego llegué yo y planeamos el traslado de las diez máquinas, que allá estaban quietas y sin uso. Nos ubicamos en la zona industrial de Bogotá, en el sector de la avenida de las Américas, en una amplia bodega de 850 metros cuadrados que encontré y así comenzó mi historia con Marroquinera. Al comienzo ese espacio les pareció demasiado grande a mis socios, a quienes les dije: “¿Acaso es que no vamos crecer?”, porque si queríamos progresar, íbamos a necesitar más espacio y no el mismo al que ellos estaban acostumbrados. Había que tener esa

visión. En 1981, le compré a Abraham su parte y quedamos mi hermano Álvaro y yo con el 88 % de la empresa. Al cabo de unos años, decidimos separarnos porque a él no le apasionaba tanto como a mí el negocio, así que cada quien siguió su camino: dividimos la participación en la planta y los locales en dos grupos para ver quién se quedaría con La Esquina del Cuero y quién con Cuerolandia. Lanzamos una moneda y a él le correspondieron los locales de La Esquina del Cuero, que le pagué, junto con su parte de la planta, valorizados según los avalúos comerciales y no al costo. Siempre he considerado que en los negocios hay que pagar no solo los activos, sino también el esfuerzo que cada quien ha puesto en el desarrollo del negocio. Algunos años más adelante, ya entrada la década de los noventa, le compré a Daniel Cadena la participación que aún le quedaba de la planta y así ya tuve el 100 % de esta.

Creo que el trabajo en sociedad es muy importante; hay que hacer negocios en compañía, cuando son equilibrados y todos se benefician. No hay que ser ventajoso y en los momentos de ruptura hay que ser ecuánimes, que todos reciban una retribución justa; hay que dejar ganar a todos, cumplir siempre con la palabra empeñada. Considero que uno nunca puede dejar a la deriva a quienes lo ayudaron y apoyaron, pero cuando se corta la relación, se corta definitivamente. No quería tener jefes, nunca los quise tener, ni verme obligado a consultar con socios las decisiones que ya tenía resueltas en mi mente. En los negocios es bueno crear alianzas para que haya benficios para todos, pero también saber cuándo salirme ha sido una clave en mi carrera. A veces el trabajo con socios me desencanta porque se depende de otros, de sus tiempos y a veces se confía uno de que algo se va a hacer y no se hace, y como yo soy acelerado quiero todo rápido y en mis tiempos. Reconocer eso es positivo y cada quien debe saber cuáles son sus expectativas sobre el trabajo en sociedad si va a hacer negocios.

Dicen que el jardín del vecino siempre es más verde; yo creo que uno no debe estar mirando lo del vecino, sino enfocarse en cultivar su propio jardín. Además, uno no sabe la sed con la que otro bebe, entonces uno no conoce qué motiva a los demás, pero sí necesita saber qué lo motiva a uno.

Mantuve el nombre Marroquinera como marca comercial de mis productos y también para los locales hasta entrados los años ochenta. Teníamos incluso cuñas en radio que decían "Marroquí…, Marroquí…", que creíamos que tenían mucho gancho y la gente las recordaría. Hoy Marroquinera sigue siendo el nombre de la empresa, no de la marca.

Quise incursionar en el mercado de Estados Unidos y abrí un local con ese nombre, Marroquinera, que es impronunciable para un estadounidense, en Trump Plaza, en la Avenida Tercera con 62 de Nueva York. Creía que iba a ser fácil y que íbamos a vender muchísimo solo por ser colombianos. Llevé muebles colombianos, matas de café, todo lo típico y artesanal y decoramos un local de unos 130 o 140 metros cuadrados en la primera planta y el sótano. Eso no era nada atractivo para los transeúntes acostumbrados a unos despliegues de moda, colores y de categoría internacional. Se vivía en Estados Unidos la crisis inmobiliaria y de la bolsa, que tuvo repercusiones en el mundo, pero gracias a eso el señor Trump nos redujo el arriendo de 15.000 a 10.000 dólares. Con todo y eso, quebré y perdí mucha plata, pero fue una lección de humildad y de que el mundo es mucho más grande. ¡Me globalicé! Vean cómo la ignorancia es sabia y la mejor maestra.

Marroquinera seguía siendo un nombre genérico, pero yo ansiaba ser distinto, único, que la gente se acordara de mi nombre. Me aconsejaban que mi marca, mis productos y mis locales, debían llevar mi nombre, como lo han hecho los más grandes, pero yo era reacio a la idea por terco. Sin embargo, al final tomé la decisión y desde 1995 Marroquinera dejó de ser el nombre comercial para dar paso a "Mario Hernández" como marca, como símbolo de mi compromiso con la calidad y reiterando en cada producto y en cada cosa que hacemos en la empresa que mi palabra es mi firma. Aún hoy mi deseo de ser diferente permanece y quiero que la marca Mario Hernández compita con las mejores del mundo. Vamos apenas en primaria. A mí me conocen en la casa porque llevo para el mercado, todavía me queda el mundo por explorar.

CAPÍTULO 2

NOHAYMAL QUEPOR BIENNO VENGA

Por una cosa mala que nos pase, no debemos olvidar que estar vivos ya es una oportunidad para darle la vuelta a las circunstancias. Tampoco podemos dejar a un lado, por miedo, lo bueno que hayamos logrado como personas, ni olvidar el apoyo que nos han dado quienes hayan creído en nosotros, ni tampoco lo material que hubiéramos conseguido. Las cosas "malas" son enseñanzas de vida que nos preparan para el futuro. Por eso digo que no hay cosas malas. Frustraciones y fracasos tampoco hay, todo son experiencias. Vivir de esta manera hace que incluso lo más complicado, lo más difícil, se vea como un reto, como una manera de aprender, como un impulso para arrancar de nuevo. Cuando nací, no tenía nada, cuando muera, nada me llevaré. Entonces, ¿qué nos queda hacer entre el día que nacemos y el día de nuestro entierro? Ahí llegaremos todos con las manos vacías. Mientras tanto, tenemos que vivir, trabajar, insistir, disfrutar lo que hacemos y agradecer todos los días.

Cada contratiempo que he tenido que afrontar siempre me hace ver otras oportunidades. No hay nada tan malo que no tenga solución, nada tan malo que no traiga algo positivo. Cada persona necesita desarrollar el poder de no exasperarse y entender que las cosas llegan cuando tienen que llegar y que si se las propone y se dice a sí mismo "yo puedo", con seguridad le van a salir bien. No hay barreras, pero hay que aprender a arriesgarse, decir las cosas que uno piensa, emprender los proyectos que quiera realizar, no sentarse a criticar a los demás ni esperar a ver qué le van a dar, sino proponer, proponer, proponer. ¿Ustedes qué proponen?

Yo ando acelerado y siempre he sido así, pero nunca he sido una persona que se estresa. No sé lo que es el estrés, y en parte ha sido así porque me enfoco en ejecutar, usar bien mi tiempo y no hacerles perder tiempo a los demás. Para mí la mejor manera de administrar el tiempo es establecer las prioridades y ejecutar, no dejar nada para el día siguiente porque no hay que permitir que se acumule el trabajo. Tampoco hay que dejar de responder una llamada, un mensaje o una queja de un cliente. Uno ve a las personas estresadas porque tienen mucho trabajo y a la hora de resolver no hacen nada, van posponiendo las cosas en vez de tomar decisiones, están pensando en cómo resolver el siguiente

caso y así van, apagando incendios. Así pues solo ven problemas en su vida, en vez de crear soluciones. Crear es crecer.

Por los mismos días en que estaba adquiriendo mi participación en Marroquinera, en 1978, al regreso del viaje a Cali cuando fui a hacer el trato, comenzó mi separación de Yolanda. Teníamos ya nuestros dos hijos, María Fernanda y Mario, que se llevan apenas trece meses de diferencia; María Fernanda nació en 1971 y Mario en 1972. Yolanda creía que le había sido infiel en ese viaje. Éramos muy amorosos, rumberos ambos y compartíamos el gusto por la música y la vida social. Llevábamos a María Fernanda y a Mario a reuniones sociales desde chiquitos. En esa época yo fumaba muchísimo, incluso me terminaba hasta dos paquetes de cigarrillos al día y tomé más trago de lo necesario. Hoy disfruto de un buen licor, pero ya no con los excesos de esa época, y dejé el cigarrillo como cuando corto con algo: sin echar reversa. El ambiente de los cocteles, las reuniones de negocios, puede ser una trampa que lo desenfoca a uno, sobre todo en el mundo de los negocios. Yo en esa época creía en el cuento de que para hacer plata había que tomar y mi trabajo como bróker y en finca raíz me había llevado a conocer a muchas personas, tener una vida social muy activa, incluso logré ingresar como socio o invitado a clubes sociales que más joven no imaginaba siquiera pisar. La Aseguradora del Valle me había dado una acción del Club El Castellano en la calle 19 con carrera séptima, donde antes estaba el Club de Ejecutivos y me las daba porque ahora sí podía entrar, almorzar todos los días allá y las tardes a veces se prolongaban más entre copas hasta entrada la noche. También hacíamos con Yolanda muchas reuniones en casa, éramos muy compinches y llevábamos músicos, amigos, socios, comíamos, bebíamos y cantábamos boleros hasta el amanecer. ¡Trago y rumba con la farándula! Pero de nuevo, por ahí no era el camino.

“Yo te quiero, yo quiero ajuiciarme”, le dije a Yolanda, “pero si tú me dices que no me quieres, nos separamos y me voy de la casa”. “No te quiero más”, fue su respuesta, a lo que le dije que me iría tan pronto firmáramos la separación de bienes. Esto no tardó mucho, y apenas se hizo, volví a Pablo VI a vivir con mamá y mis hermanos. Estuve dos años allá y no me tomé ni un trago en ese tiempo y me concentré en trabajar y salir adelante. Yolanda siempre fue, y sigue siendo, una mujer maravillosa y

excelente madre. Siempre pasé tiempo con Mario y María Fernanda y no me alejé de ellos. Creo que los padres deben responder por sus hijos, pero en Colombia muchos hombres abandonan sus hogares y dejan toda la responsabilidad a las mujeres. Eso no puede ser porque nos hace mucho daño como sociedad. Un tiempo después conseguí un apartamento en la calle 100 con carrera 11 y viví la vida de soltero. Allí seguían llegando los amigos.

Uno de ellos, de los más entrañables de mi vida, es Alfonso Lizarazo, gran presentador de la televisión colombiana recordado por el programa *Sábados felices* y alma de la farándula de ese momento. Él vivió conmigo ahí, pues también se había separado de su esposa. Iba por un par de días y se quedó un par de años. Cuando se reorganizó y decidió irse, lloré de la tristeza y fue una separación que me dolió mucho. Hoy en día seguimos siendo grandes amigos. Con él habíamos fundado el restaurante Los Vitrales, junto con Jesús Álvarez Botero, por ese entonces presidente de Caracol Televisión, y Álvaro Lamprea, vicepresidente en la Organización Ardila Lülle, en un local del Edificio Barichara, en el corazón del centro de Bogotá: la calle 19 entre carreras tercera y cuarta. Al mismo tiempo, abrí otro sitio, un café concierto que llamamos La Pigalle, en la calle 90 a pocas cuadras al oriente de la carrera 15, en sociedad con otros grandes de la televisión nacional: David Stivel y Julio César Luna. Allí recuerdo que se presentó una obra llamada "Solita y Sola" protagonizada por María Eugenia Dávila. David Stivel me dijo que necesitábamos traer un técnico de iluminación desde Argentina, a lo cual le dije sorprendido: "¿Todo eso para poner un bombillo?". Él me explicó la importancia de la iluminación, lo aprendí en ese momento y todavía me fijo mucho en eso para los locales y las vitrinas.

A medida que el centro de la ciudad perdió notoriedad y menos gente lo frecuentaba los fines de semana, Los Vitrales fue perdiendo relevancia. Aparte de estos dos negocios que creamos para divertirnos y vivir nuestra época bohemia, también incursioné en otro con Felipe Alameda, esta vez una agencia de publicidad que se llamó Alameda Publicidad. No nos fue bien y al final vendí mi participación a mi socio y también un Alfa Romeo, un vehículo suntuoso, farolón, que había importado con otro socio con el que traía cosas para vender. Pero rápidamente me di

cuenta de que los negocios no daban para sostener un carro y que el carro no aportaba nada, entonces opté por un Renault 6, de los primeros que rodaron por el país. Otra lección aprendida: los negocios deben dar plata para garantizar su funcionamiento y no para sostener los gustos personales del dueño; la caja del negocio debe estar aparte del bolsillo personal y no hay que gastar más de lo que se tiene. También comprendí de estas experiencias cuál es el problema de abrir tantos frentes al tiempo: al final no podía atender ninguno con la dedicación que requiere un negocio para crecer. Y así sea solamente como inversionista, para ser exitoso uno necesita tener los controles también y debe ser muy ordenado, no es solo decir "soy socio" y esperar sus rendimientos, toca estar pendiente, enterado de las cosas, participar. Nada garantiza una rentabilidad de por vida, la bolsa cambia, un negocio depende de las ventas, y un arrendamiento, de si la propiedad está ocupada o no; en fin, nada es fijo ni nada está garantizado, por eso toca hacer seguimiento. Fueron lecciones aprendidas.

Había abierto otros negocios, uno de los cuales se llamó La Tienda de la Esquina, sobre la carrera 15 con calle 98; era un *delicatessen* donde vendíamos productos de panadería, salsamentaria, rancho y licores nacionales e importados, en formato de lujo pequeño, algo novedoso en esos años que hoy han implementado varias cadenas de supermercados y autoservicios. El negocio fue muy bueno, aunque luego descubrí que el gerente general me había engañado. Además, fuimos los primeros, con ese local, que nos atrevimos a abrir en un Viernes Santo, pese a que en esa época se guardaban con mucho rigor esas fechas y no había nada de comercio. Me arriesgué a hacerlo, incluso anunciando en radio que tendríamos atención al público. Hablé con mi amigo Bernardo Tobón Martínez para que lo anunciara a través de su emisora: "La Tienda de la Esquina: panadería, rancho y licores. Abierto el Viernes Santo" y él me dijo: "Hermano, ¿cómo vas a hacer eso?, eso es pecado, eso no se puede". Entonces le propuse que solo se dijera lo de "panadería y rancho". Como lo imaginé, ese día las ventas se multiplicaron. Recuerdo que madrugué, me puse una camisa de seda para atender yo mismo porque sabía que iba a ser un éxito. No dimos abasto, me tocó meterme a hacer pan con los panaderos, solo panes grandes y de molde porque si hacíamos pequeños nos

íbamos a demorar mucho. Quizás si hubiera seguido con La Tienda de la Esquina, hoy tendría cientos de locales de autoservicio con estos productos, abiertos y funcionando 24 horas. Mi intención al abrir este negocio había sido que fuera para Yolanda, pero al separarnos no lo quiso y entonces se lo vendí a los dueños de una panadería de Fontibón y con eso compré un Mercedes Benz, porque yo seguía con la oficina de finca raíz y con los almacenes, pero también quise salirme de Hernández y Mayorga, así que vendí mi parte a mi socio.

Al mismo tiempo, las cosas en Marroquinera no marchaban como yo quería. Me había concentrado más en los almacenes Cuerolandia y La Esquina del Cuero y en abrir más puntos de venta, que surtí con productos hechos en la fábrica y con otros que traíamos de otras marcas. También surtía a otros almacenes de cuero tanto en Colombia como en el exterior. La supervisión de la planta había quedado en cabeza de Daniel Cadena, pues en ese momento él seguía con una participación del 12 % y en nuestro acuerdo continuaba al frente de la producción porque su fuerte era lo técnico. Recuerdo una vez que, luego de un viaje a los Estados Unidos, llegué a la planta y la operación estaba detenida. Les pregunté a Leonor de Soler (que era hermana de la esposa de Carlos Fredy Mendoza, el hijo de don Pedro Mendoza, la persona que me había dado mi primer puesto como mensajero), que trabajaba con nosotros y era de mi entera confianza, y a Abraham, que era mi socio que qué había ocurrido. “Es que no hay cuero”, me respondieron. “¿Cómo no va a haber? ¿Revisaron bien?”. Me dijeron: “Sí, llamamos a todos los proveedores de cuero y ninguno tiene inventario”. Les respondí que eso era imposible y los llevé a caminar y a recorrer las curtiembres. Llegamos a la bodega de Titán y Colcurtidos de los Saragovia y allí encontramos materia prima suficiente para la producción. Cargamos nosotros mismos los cueros a la planta y ahí descubrí tres cosas que han sido fundamentales en mi vida: la primera, que es imposible tener un negocio que funcione sin untarse, sin caminar, sin remangarse, sin buscar las cosas y meter las manos en el lodo, ensuciarse las manos, conocer su esencia; la segunda, que hay que buscar las fuentes de la materia prima, comprar “en la mata” evitando intermediarios, así se gana en eficiencia, se reducen costos, y tercera, que toca pagarles bien a los proveedores para que le reserven a uno lo mejor de su

producto. Por eso me había ganado el apodo de Pulga Arrecha, por buscar hasta encontrar. También eso me sirvió para ver que para lograr las metas que me había propuesto y la visión que tenía, necesitaba trabajar con personas que compartieran el hambre que yo tenía de crecer. Por eso vi la necesidad de asumir el control completo de la planta y de los almacenes.

Desde esa época, finales de los años ochenta, adquirí la costumbre de almorzar en la fábrica. En esos inicios, adapté una cocineta y un comedor sencillo donde podía cocinar papas y asar carne; han pasado un poco más de cuarenta años y mantengo esa buena costumbre de almorzar allá. Hoy en día tengo un comedor para diez o doce personas donde invito cada día a operarios, colaboradores de las áreas administrativas, diseñadores, personas que nos visitan del país o extranjeros, políticos, funcionarios del gobierno, gente de toda índole. Preparamos un almuerzo casero colombiano y comemos todos lo mismo, compartimos como iguales que somos. En circunstancias normales, antes de la pandemia del covid, en el comedor de la fábrica podía reunir a diez o doce personas, lo que hacía que al mes hubiera almorzado con al menos doscientas personas distintas, eso no lo podría hacer ni en un año si me tengo que ir cada vez a un restaurante diferente. Siempre me ha gustado mezclar gente de distintas procedencias, que les cuenten qué hacen a los demás, que compartan y todos aprendamos algo nuevo.

Vale la pena mencionar que el covid aunque ha sido muy doloroso por las muertes que ha generado, trajo consigo un mensaje poderoso: nos sirvió para aterrizar. Después de tantos años de avances de todo tipo, esto nos hizo parar a todos y nos trajo un mensaje: humildad, humildad, humildad. Ha sido una gran tragedia, un gran mal, pero lo veo como una oportunidad para que pensemos en cómo ayudar más y a más gente, entender que lo material no importa y que la vida nos da muchas más cosas para disfrutar. Esto tiene un gran mensaje, el de la igualdad, el de vernos despojados de toda vanidad y enfrentando como especie uno de los desafíos más grandes de los últimos años. Miremos lo bueno. Es cierto que mucha gente murió en el mundo, mucho negocio se afectó o se cerró, pero también vimos que se logró hacer la vacuna en cuestión de meses y estamos logrando salir adelante como especie. Como todo en la historia: el mundo da vueltas, pasan estas cosas y volvemos a salir adelante.

El covid ha sido una oportunidad para ayudar, para obligarnos a reinventar; el mundo va a ser otro después de la pandemia, pero, como todo, pasará y el ser humano vivirá otra etapa de su desarrollo. Así lo hemos hecho durante eras. En Mario Hernández la distancia física y el confinamiento que nos impuso la pandemia, nos mostró nuevas oportunidades, y a mí, en particular, me dio la prueba de que, sin estar presente en persona, las cosas seguían haciéndose en la empresa, lo cual me ha dado una enorme tranquilidad para salir del bosque y verlo desde la distancia. No hay mal que por bien no venga.

Para 1982 nos postulamos con mi hermano Álvaro, que seguía como socio en algunos locales, para hacer parte de la Asociación Nacional de Manufacturas de Cuero (Asocueros), el gremio de fabricantes de artículos de cuero y nos aprobaron. No teníamos mucha experiencia ni nos conocía nadie y cuando me entrevistaron sentí que me miraban como "bicho raro" porque llegamos sin títulos, muy jóvenes, sin socios importantes. Hacían parte de ese gremio marcas referentes como Boots ,n Bags, de Steve Jensen y Sharon Valenzuela; Recanal, de Gustavo Canal, o Mesa C, de Medellín, entre otras. Por ejemplo, yo veía cómo la gente iba a los almacenes de Boots ,n Bags y salía con productos muy buenos y satisfecha, hacia allá quería ir yo. Eran grandes empresas y nosotros éramos chiquitos y nadie nos conocía.

Al poco tiempo de haberme vinculado a Asocueros, fui nombrado presidente del gremio y lo dirigí durante dieciséis años, hasta 1998. Como con todas las cosas de mi vida, me metí de cabeza y me interesé en cómo funcionaba, en cómo lograr que fuera mejor, preguntaba, llamaba, investigaba. Era necesario darle una dimensión internacional a lo que hacíamos muy bien localmente, porque la manufactura en cuero colombiana ya de por sí tenía un valor muy apreciado afuera. Siempre hay que formar equipo y traer a los mejores en cada área y aprender de ellos. Yo había conocido a María Ángela Tavera, quien venía del sector público, había sido viceministra de Desarrollo en el gobierno de Belisario Betancur, conocía muy bien el tema de las exportaciones y cómo articular la empresa privada con las entidades públicas. Le dije "usted va a trabajar conmigo" y propuse su nombre a la junta directiva y la nombramos como directora ejecutiva. Vimos la necesidad de mostrar más el trabajo

que se hacía, darle al gremio el lugar que merecía en la economía nacional y proyectarlo internacionalmente participando en más ferias tanto las especializadas como en las que organizaba el gobierno a través de Proexpo. Había que hacer más competitivo al gremio, ver cómo apoyar más a los afiliados, traer técnicos que nos mostraran cómo fabricar mejor los productos, comunicar y ser más vendedores.

Fabiola Morera, que inició su propia agencia de comunicaciones con nuestra feria, nos ayudó mucho en darle ese nuevo enfoque a cómo nos mostrábamos y relacionábamos. No se trataba únicamente de decir que teníamos buenos productos, sino de mostrar que la industria estaba cambiando y que iba a la vanguardia de la moda. Llevamos por primera vez la Feria del Cuero, que se hacía tradicionalmente en el Hotel Tequendama y después en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada, a Corferias. Este espacio hoy alberga las principales ferias internacionales en Bogotá y está dotado con toda la infraestructura para recibir cientos de personas, pero en esa época era un espacio nuevo, mucho más grande que los que usábamos porque era de 5000 metros cuadrados de área, pero aún sin servicios para el público. Algunos me dijeron que Corferias "no tenía caché" porque allá solo se realizaban en ese entonces ferias agrícolas, a lo que les contesté: "Nosotros no vivimos del caché, vivimos de facturar" y logré convencerlos. A esta feria venían personas de todo el mundo a ver el producto colombiano, pero no podíamos venderlo como artesanía, sino como algo de calidad, funcional y de moda. Fue un riesgo que tomamos y por esa razón debíamos hacer una presentación inaugural inolvidable que, entre otras cosas, tuvo un desfile de modas impresionante, nunca antes visto en nuestro país, en el que las modelos desfilaron del segundo piso al primero aprovechando las escaleras internas del pabellón de exposiciones. Fue asombroso.

Mi pálpito como cabeza del gremio era que necesitábamos empezar a vender nuestros productos en el extranjero y con esa visión comenzamos una campaña de internacionalizar nuestro gremio, al punto que como gremio alcanzamos a exportar 120 millones de dólares de productos fabricados en cuero vaqueta. También impulsé que conformáramos misiones de empresarios para ir a las ferias en Estados Unidos, Europa y China, pero

pronto me di cuenta de que debía ser al contrario: no debíamos ir a vender solamente, sino también a comprar las mejores materias primas para lograr productos aún mejores que los que se hacían en Colombia. Desde finales de los años ochenta, el presidente Virgilio Barco ya había empezado a hablar de abrir nuestra economía, y en los años noventa esto se empezó a dar: el mundo y el mercado no podían limitarse a Colombia. Las políticas proteccionistas solo acaban perjudicando a los clientes y también a los fabricantes porque los productos terminan vendiéndose más caros y con una calidad por debajo de los estándares mundiales. Todas las marcas y fábricas de Colombia que hacían maletas o maletines en cuero, y que se dedicaron a vender solo esos productos en sus tiendas, subordinaron la venta a sus condiciones y capacidades industriales locales se quebraron, porque el cliente no perdona en el punto de venta y si ve el producto que satisface su necesidad en otro lado a mejor precio no lo duda y se va allá. Tarde o temprano llega un competidor que ofrece algo a menor precio y lo saca del mercado. Por eso hay que saber qué quiere el cliente y ofrecer calidad, traer el mejor producto para ofrecerlo al mejor precio posible. Nunca sacrificar calidad.

Esto, por supuesto, generó resistencia entre algunos asociados que vieron una amenaza; yo veía un reto, el de importar cosas, aumentar nuestra competitividad y eficiencia y aprovechar nuestro talento para diferenciarnos. La mano de obra colombiana es excelente, con una gran técnica para trabajar el material y toda la capacidad para aprender, adoptar y mejorar lo aprendido; nuestra materia prima también es muy buena y permite hacer cosas que la extranjera no, y, sobre todo, el arte de nuestros diseñadores es único y en su originalidad está el verdadero factor diferenciador. Los colombianos, si nos lo proponemos, podemos lograr lo que queramos, hay que trabajar.

Las grandes marcas del mundo de marroquinería y moda han sido una inspiración para mí. Una muy relevante fue la suiza Bally, fundada en 1851. Yo había entrado como socio del 25 % de una fábrica de zapatos que era proveedora de nosotros, estaba en quiebra y que quedaba en la zona franca de Cali, Corvacal Ltda. (Corporación Vallecaucana de Calzado), en la que eran socios Arturo Orozco, Arturo y Carlos Roa. Orozco había escrito a Suiza a los propietarios de Bally con el fin de negociar que nos

permitieran traer sus productos y también fabricarlos. Conseguimos la franquicia, mandamos un técnico para preparar y sacar el producto Bally en Colombia, unos zapatos de una calidad y un diseño espectaculares. En esa época, como Corvacal estaba en quiebra, propuse que a través de Marroquinera trajéramos la franquicia al país y fabricáramos en nuestra planta los accesorios y en la de ellos el calzado. Estábamos de acuerdo en esto cuando en plena negociación con Werner Burguin, vicepresidente de Bally, Roa propuso algo que no habíamos acordado y dijo que ellos harían también los accesorios. Fueron garosos, no querían compartir y yo me emberraqué porque querían hacer algo que no era lo pactado. Burguin, a quien yo ya conocía, me apoyó y recalcó que era Marroquinera la empresa que fabricaría y manejaría la franquicia de accesorios para Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Corvacal obtuvo la franquicia para la fabricación de calzado. Fue una decepción el trabajo con estos socios, pero este desacuerdo no se compara con todo lo positivo que fue la oportunidad de trabajar con Bally y aprender de ellos; empecé a viajar a Suiza tres o cuatro veces al año y me hice muy amigo de ellos y del señor Burguin. Gracias a él también pude encontrar uno de los mejores lugares para que estudiara mi hija María Fernanda. Aprendí mucho: desde la selección de los mejores cueros, los procesos de manufactura, la creación y el diseño de producto, la exhibición y la generación de marca, y lo empecé a aplicar en Marroquinera. Lo que hoy llaman transferencia de conocimiento y de tecnología, eso lo empecé a hacer con ellos.

Seguíamos creciendo y fabricábamos para surtir nuestras tiendas propias, Cuerolandia y Marroquinera. Vendía producto terminado con mi marca, Marroquinera, pero también otras, para tener un surtido variado. Como tenía la representación de la suiza Bally, aprendí cómo fabricar sus productos en Colombia con sus mismos estándares, también importaba productos de ellos, y así en las tiendas los clientes podían comparar la calidad del producto marca Bally y el nacional, marca Marroquinera, y ver que el nuestro era igual de bueno, solo que a menor precio.

En la planta comenzamos también a fabricar productos para otras marcas; por ejemplo, se produjo para Christian Dior una línea de maletas de viaje completa y se la enviamos a sus tiendas propias en Estados Unidos. Yo ya tenía catorce tiendas en Colombia que surtía con producto nuestro, pero yo le puse más

atención a la fábrica y a lo que hacíamos para otras marcas y no tanto a los almacenes.

La violencia en Colombia ha sido terrible y necesitamos seguir adelante como país, superar las diferencias que nos separan y encontrar las ideas que nos unan. La década de los ochenta fue muy complicada y uno de los episodios más difíciles de nuestra historia fue la toma del Palacio de Justicia en Bogotá por parte de un comando de guerrilleros del M-19 el 6 y 7 de noviembre de 1985. Ese día el gobierno iba a conceder una distinción a Asocueros y lo íbamos a celebrar con un coctel. Ante la gravedad de la situación, mi directora ejecutiva me preguntó qué debíamos hacer. Mi posición fue seguir adelante con la convocatoria y reunirnos. Le dije: "Hacemos coctel, apoyamos al gobierno, apoyamos la democracia, tenemos que seguir adelante con nuestros planes". Hoy volvería a tomar la misma decisión. Al año siguiente, José Salgar, eminente periodista del diario *El Espectador*, escribió en su columna "El hombre de la calle" lo siguiente, quizás la primera mención que hacían sobre mí en prensa:

El hombre de la calle
Por José Salgar
UN EJEMPLO RARO. - Cosa difícil es encontrar un optimista en medio de esta racha trágica y de las perspectivas inciertas y oscuras que tiene el país.

¿Puede imaginarse a alguien que tenga cabeza fría y alientos para planear un negocio, para pensar en tener éxito con el solo esfuerzo de su trabajo, para no dejarse apabullar por la situación económica y el ruido de las ametralladoras?

Hace varios años, durante una situación difícil para el país, encontré a ese único optimista y sobre él escribí una nota mostrándolo como raro ejemplar, aunque no di su nombre. Era un hombre de negocios que mientras otros hablaban con desesperación de crisis y desastres, decía que estaba saliendo adelante con un solo secreto: taparse los oídos y dedicarse a trabajar y a lanzar al mercado productos mejores y más baratos, mientras sus competidores se dedicaban a quejarse.

El nombre de este optimista es Mario Hernández, quien por coincidencia fue distinguido este año por el Gobierno con la

Medalla del Mérito Industrial que debía recibir como presidente del gremio de industriales del cuero, en una ceremonia que resultó ensombrecida por los sangrientos acontecimientos del Palacio de Justicia.

EL RECURSO. - Ignoro si Mario Hernández sigue con un optimismo y una decisión de salir adelante iguales a los de aquella vez. Pero el hecho de haberlo escogido como al industrial de mayor mérito de este año indica que su fórmula tuvo éxito.

Su caso debe tomarse como uno de los pocos recursos naturales a que puede apelar el país en momentos tan catastróficos como los actuales. Han sido los empresarios decididos, sin temor al trabajo sano y a enfrentarse a todas las adversidades, los que han podido mantener a flote la economía en medio de la devastación por la violencia y las crisis.

Con ellos y con lo que queda de instituciones y de leyes en este destrozado país habría que comenzar a reconstruirlo. Con todo lo difícil que pueda resultar convencer a los colombianos de que la única paz decente es la que se consiga trabajando con honradez y sin miedo.

En lo personal, luego de nueve años de estar soltero, conocí en 1983 a Olga Lucía Olarte, con quien me casé en 1986. Nos conocimos en una época en la que yo estaba en la búsqueda de alguien que supiera de ventas y mercadeo, pues el negocio de la planta de Marroquinera y las *boutiques* Cuerolandia iba en crecimiento y con excelentes perspectivas, así que necesitaba profesionalizar al equipo de trabajo. Hasta ese momento, todos éramos empíricos: el jefe de planta, las personas en ventas, hasta yo mismo. Si acaso el único con algún título académico por esa época era el contador. En esas estaba cuando Amparo Olarte, que tenía a sus hijos en el mismo colegio en el que estudiaban Mario y María Fernanda, me presentó a su hermana Olga Lucía. Ella tenía veintitrés años y recién se había graduado de estudiar mercadeo, la entrevisté y la contraté. Le di el manejo de los diez vendedores que teníamos en el país, las ferias, los viajes y las presentaciones. En una ocasión organizamos un coctel para clientes en mi apartamento y mientras llegaba la gente le dije "seamos novios", me siguió la corriente y *me casó*. En 1993 nació Lorenzo, nuestro único hijo, y hoy director creativo de Mario Hernández.

Como presidente del gremio, promoví que los fabricantes colombianos fuéramos a China con el objetivo inicial de vender nuestros productos. El primer viaje que se hizo fue en 1992, cuando fuimos a la Feria de Hong Kong. Al llegar allá vi que en esas ferias estaban los productores de materia prima que surtían a todas las marcas del mundo. Nosotros íbamos a ofrecer nuestro producto terminado mientras que los chinos lo que buscaban era vendernos los componentes necesarios para fabricarlos. Estas ferias son enormes en tamaño y con lo que me encontré fue con que los expositores vendían al por mayor piezas, materias primas o incluso producto finalizado para las grandes marcas del mundo. China es la gran fábrica del mundo y allá se puede comprar de todo y, contrario a lo que se cree, tienen muy buena calidad.

Por otro lado, me di cuenta de que el consumidor chino y asiático en general compra un producto terminado si está respaldado por una marca conocida, entonces ¿cómo iba a venderles la marca Marroquinera a los asiáticos si yo no era Louis Vuitton ni Gucci? En el mercado asiático las marcas de lujo europeas eran y siguen siendo altamente apreciadas por el público, y el comprador aspiraba a lucirlas. Entonces, si yo quería vender en ese mercado, debía competir con estas marcas internacionales y, por lo tanto, fabricar un producto de talla mundial y al que ese cliente de verdad aspirara. Concluí que vender nuestro producto colombiano allá, que efectivamente era muy bueno en su calidad artesanal, no era negocio si no iba acompañado de un concepto de lujo, que es lo que les atrae verdaderamente. Pero tener una marca de lujo no se trata simplemente de inventarse un nombre y ponérselo a una cartera, unos zapatos o a una maleta, sino de crear un concepto alrededor de la marca que hace que el comprador desee lucir el producto. Esto ocurre con los chinos y los asiáticos: desean la marca, el concepto, lo que encierra, lo que comunica y, claro, que el producto por *sí* mismo tenga la calidad suficiente, pero para venderles se requiere eso: concepto y marca. Sin embargo, crear una marca implica muchas cosas, no es de la noche a la mañana.

El trabajo con el gremio fue muy importante. Aprendí del sector marroquinero y lo llevamos a otro nivel. Aunque seguía siendo muy tímido, y tenía que ensayar mucho cada vez que tenía que hablar en público en las reuniones o presentaciones del gremio, conseguimos apoyos, se fortaleció y se proyectó como

nunca antes. Sin embargo, debía regresar a concentrarme en lo mío, así que renuncié a la presidencia del gremio. Hoy soy muy tranquilo, hablo con los medios, dicto conferencias, nada me da pena, digo lo que pienso y no me importa cuánta gente hay delante de mí.

En el caso de Marroquinera se formaron artesanos en nuestra planta, se capacitaron con técnicos extranjeros, se afianzó una tradición de elaboración manual ahora con apoyo de medios tecnológicos modernos, innovando con materias primas y diseño. Nada reemplaza la experiencia de nuestros operarios y artesanos, varios de los cuales llevan más de treinta años entrenando gente y aprendiendo a hacer mejor su oficio. Hay que tener una mezcla de personas con experiencia y personas con ganas de aprender que reciban el conocimiento.

Pero la realidad también es que el negocio de solo cuero se ha terminado en el mundo por varios motivos. Hoy en día no todos los consumidores quieren un producto derivado de un ser vivo por temas ecológicos, también han evolucionado los materiales a otros más amigables con el medio ambiente, ligeros o cómodos. Había muchas fábricas pequeñas en el mundo, pero son las grandes marcas europeas —como Louis Vuitton, que factura 60.000 millones de dólares al año, o Gucci—, las que hicieron del cuero un producto de lujo por la calidad de los materiales que usan, el diseño y porque venden un estilo de vida. El negocio en el mundo quedó en manos de las marcas europeas, el cuero se convirtió en un artículo de lujo y las mejores curtiembres del mundo surten a las marcas exclusivas. Lamentablemente la materia prima de Colombia no toda es de la calidad que requiere un producto de lujo, hay muy buenas y también las usamos, pero para varios productos traemos la materia prima. Nuestro diferenciador es el diseño.

Nosotros seguimos sin ser competitivos, no somos eficientes, nuestra infraestructura y capacidad como país no ha crecido lo suficiente, porque el mercado no crece y no lo hace porque no aumenta el ingreso per cápita. Si en Colombia no se cambian de manera profunda las condiciones para que la gente aumente su ingreso per cápita, seguiremos teniendo un mercado tímido y sin cambios, sin movilidad social. Desde hace treinta años los millonarios de Colombia siguen siendo exactamente los mismos

porque nos frena la mentalidad de que “no se puede” hacer empresa, “no se puede” surgir, “no se puede” innovar. Hace poco me llamó un señor y me contó que tenía cuarenta y ocho años y me dijo que hasta ahora había podido entrar a estudiar a una universidad y que su sueño era conocer Marroquinera. Le dije: “Claro, vaya y mire, aprenda”: eso es lo que necesitamos en Colombia, gente con sueños y que se arriesgue.

También empecé a ir a la feria en Guangzhou, una feria especializada de por lo menos 500.000 metros cuadrados, para bus-car proveedores, materiales, diseños y, sobre todo, para comprar sin intermediación. Regresaba a China dos o tres veces al año y, por intuición y aritmética, logré ver cómo maximizar el valor de las materias que allá encontraba. ¿Por qué lo empecé a hacer? Porque si mi propósito era construir una marca internacional y competir con las más famosas del mundo, debía hacerlo con la misma calidad que tienen ellos y descubrí que ellos se surten también de materiales asiáticos. Conocí en la feria de Offenbach, Alemania, a Roberto Guista, italiano propietario de la famosa marca de maletines Jaguar. Él con gran generosidad me mostró que su producto, que es de altísima calidad, gran estilo, diseño y precio, es hecho todo en China y me regaló la marca para Colombia. Me cedió todos sus proveedores, me mostró cómo comprar en China y cómo encargar la elaboración de producto allá. Creo que fui uno de los primeros en Colombia en traer productos encargados a fabricantes de China, pero hechos en su totalidad según nuestros diseños y requerimientos de marca. Gracias a esto hemos podido hacer una mezcla de producto importado y de fabricación local, y así construir un portafolio amplio. La fórmula para mí es clara: si quiero hacer un producto que compita con los mejores del mundo, no importa de dónde deba traer la materia prima y los componentes, lo que me interesa es que deben ser los mejores para que en Colombia, con nuestra creatividad, les demos el diseño que muestre lo que somos. Hace diez o doce años no voy a esas ferias donde se exhiben productos terminados y se piden muestras para luego imitarlas, sino que voy a las ferias donde se exhiben materias primas y se ofrecen a los diseñadores de moda, como la feria Lineapelle.

Empecé a ganar experiencia exportando, y los primeros

mercados fuera de Colombia que exploré fueron Venezuela y México. En 1990, como lo mencioné, me arriesgué a montar una tienda de Marroquinera en Nueva York, en el Trump Plaza, pero no nos fue bien. Me asocié con un cliente que tenía en Boston, Hernando Santamaría, para lanzarme a esa aventura, y montamos el almacén con muebles colombianos, matas de café y tratamos de decorarlo con todo lo típico de nuestro país. Creíamos que todo el mundo iba a entrar cautivado por la idea exótica de qué es Colombia, pero no fue así. Le compré su parte a Hernando y luego invité como socio a Jaime Hernán Martínez, un gran amigo de la vida. Yo iba y venía entre Bogotá y Nueva York, donde me quedaba en un apartamento que me prestaba Ali Keskinkaya, un turco casado con una colombiana a quien le fabricaba en Marroquinera productos más baratos para su marca Delfino y sus almacenes propios. El local de Marroquinera en Nueva York quebró porque no tenía organización y porque tampoco teníamos el producto correcto. Fue un golpe muy duro pero una gran lección de humildad. El nombre Marroquinera era muy difícil de pronunciar y me di cuenta de que no tenía el producto adecuado para Estados Unidos porque todo lo que llevaba era de color negro o café, muy formal y serio. No tenía en cuenta, por ignorancia, que allá, según las estaciones y las tendencias, cambian los colores de la moda y cambian muy rápido. Productos como los que hacíamos en esa época, genéricos, pasan inadvertidos.

Cualquier fabricante, de cualquier producto y de cualquier sector, tiene que estar actualizado, investigar bien, observar y estar pendiente de lo que viene en la moda. Aprendí que no es bueno tampoco exponer a los amigos a negocios en los que todo es incierto y el riesgo es muy alto. La vida es sabia y pude más adelante compensarlos y fue gracias a que en una oportunidad Raúl Sanabria, el esposo de María Ángela Tavera, que hacía parte de la junta del Banco de los Trabajadores, me comentó que tenían un lote que si no vendían los llevaría a la quiebra. Le pregunté dónde era y no sabía. “Averigua y miramos”. Resultó ser un lote de 350.000 metros cuadrados por el que pedían 700 millones de pesos. Le dije, ofrezcamos 900 y hagamos una sociedad. Invité, entre otras personas, a mi amigo Jaime Hernán Martínez porque me sentía en deuda con él por el dinero que había perdido conmigo. Compramos el lote y creamos el centro comercial

Hayuelos con gran éxito. Tiempo después me salí de esa sociedad porque no quisieron invertir en un desarrollo hotelero que propuse, aunque al inicio me habían dicho que sí, pero después que no, y consideré que era momento de retirarme. La lección estaba aprendida y lo positivo fue que todos al final ganamos de manera equitativa.

La experiencia de Nueva York fue como un segundo MBA en mi vida, toda una maestría en negocios. Esa es la vida: aprender más todos los días, subir peldaños.

Luego de tres años o un poco más con este local, volví a concentrarme en el mercado colombiano. El producto que hacíamos no era el que yo quería: estaba estancado haciendo un buen producto, pero no con la chispa que yo buscaba. Necesitaba evolucionar de Marroquinera a algo más, algo menos genérico. Contraté dos estudios para asesorarme en cuál sería el siguiente paso. Uno con Esfera Publicidad y otro con un gran amigo mío, Enrique Luque Carulla. Enrique Jerez, un argentino que trabajaba con Esfera, me recomendó a la agencia Vierkas, en España, donde Carlos Carrión, que años después fue vicepresidente de Mercadeo de Telefónica, me dio una clase magistral sobre producto y sobre el concepto de lujo. Recorrimos Madrid, donde me mostró almacenes de marcas mundiales y me dijo: "Tú haces productos de cuero de lujo asequible que van para ciertos mercados y esos siempre van con el nombre del fundador. Mira: Louis Vuitton, Gucci, Prada, Versace. Entonces lo que tienes que cambiar es el nombre".

Yo no había querido hacerlo y siempre me mantuve con la marca Marroquinera porque no había querido figurar, a mí me gusta más facturar que figurar. Pero después de la experiencia de Nueva York, ver cómo era el mercado chino y con estas asesorías, llamé a mis colaboradores en Bogotá y les dije que bajaran los avisos de Cuerolandia y Marroquinera. "Vamos a ponerle Mario Hernández. ¡Pongamos el nombre, arriesguémonos, vamos para adelante, construyamos futuro!". Algunas personas me aconsejaban que no usara mi nombre por temas de seguridad, pero mi respuesta a esto era que los delincuentes, la guerrilla o los narcos ya sabían más de uno y de lo que tenía, entonces a ellos no les iba a revelar nada nuevo. Así que creamos un primer portafolio, un manual de imagen, cambiamos la marca y

empezamos a escribir una nueva historia. Al principio, muchos de los clientes que vendían la mercancía de Marroquinera no me querían comprar más porque ahora los productos venían con la marca "Mario Hernández" y decían que la gente no los compraría porque no llevarían el nombre de un desconocido marcado en sus cosas; hoy en día si no dice Mario Hernández no se vende.

La situación de seguridad en Colombia en los años noventa no era fácil. La amenaza del narcoterrorismo y las guerrillas con sus secuestros a empresarios, sembró mucho temor. Hubo personas que me sugirieron no usar mi nombre como marca para mantener un bajo perfil, no arriesgarme, por seguridad de mi familia y la mía propia. Pero no retrocedí. Por el contrario, abrimos las tiendas Mario Hernández. Sin embargo, Olga Lucía me insistió en el tema de la seguridad y decidimos irnos a los Estados Unidos por una temporada corta. Inicialmente por un año que se extendió por varios más.

Aterrizamos en la Florida y, gracias a mi amigo Orlando Hernández, tuvimos dónde llegar, pues nos prestó su apartamento en Key Biscayne. Lorenzo tenía cinco años y comenzó a estudiar allí; él sí aprendería inglés desde niño. Yo todavía no sé hablarlo. Digo que mi lenguaje universal, con el que me comunico en Estados Unidos, en China o cualquier parte del mundo, es señalar con el dedo, y así me hago entender, ya después aparecerá un intérprete que me ayude con los detalles.

En la Florida, otro amigo, Juan Pablo Naranjo, me propuso que abriéramos un local de Mario Hernández en Boca Ratón, donde él vivía. Le dije que no porque yo sabía que iba a perder plata pues nadie me conocía allá y uno tiene que ser no solo agradecido, sino responsable con sus amigos. Con ayuda de Proexport, ubiqué un local y abrí la primera tienda Mario Hernández en los Estados Unidos. Creí que la ubicación era perfecta porque quedaba entre Saks y Tiffany's. Incluso en la publicidad aprovechamos eso, decía: "*Between Saks and Tifanny's*". Pero resulta que la gente no pasaba por ahí. Los clientes de Saks entraban por otro acceso porque los ricos llegaban en carro y lo dejaban con el *valet parking*. Tercer MBA que hice. Estar en medio de dos marcas de prestigio, no me aseguró que visitaran mi almacén.

Juan Pablo regresó a Colombia y nos arrendó su casa en la Florida. Luego abrí otro local en el Dolphin Mall, en Miami, y todos los días pasaba por ambos locales. Me perdía en Miami, deslumbrado, y todo me parecía una berraquera, como Pulga Arrecha, saltando de un lado a otro y mirando todo lo nuevo. Con la crisis inmobiliaria de 2008 en los Estados Unidos, perdí plata, pero fue parte de la experiencia de estar allá. Coincidió también con que ese año el contrato del arrendamiento del local terminó y pude entregarlo salvándome además de verme perjudicado por la crisis inmobiliaria que estaba por estallar en Estados Unidos.

Nunca dejé de estar pendiente de lo que ocurría en el negocio en Colombia, ni vendí, ni cerré la operación, pero a medida que se extendía la estadía en Estados Unidos empecé a viajar cada mes a Bogotá a visitar la planta y los almacenes. Nueve años pasaron y fue una gran experiencia de vida, aprendí mucho de moda, de cómo piensan los norteamericanos, y Lorenzo también recibió una formación diferente a la que hubiera tenido en Colombia. Pero nos llamaba nuestra tierra, en especial a él, que en medio de la influencia de los otros estudiantes en Estados Unidos y la cultura de ese país, no dejó de sentir amor por Colombia. Entonces tomamos la decisión de regresar y, ¡mire cómo es la vida!, estando de vuelta en el país Olga Lucía enfermó y le diagnosticaron mieloma múltiple. Esto nos puso frente a una gran oportunidad para ayudar: “No hay mal que por bien no venga”.

CAPÍTULO 3

EL QUENOARRIESGAUNHUEVO, NO SACAUNPOLLO

Muchas veces me pongo a pensar cómo diablos he llegado a donde estoy si yo no sé hacer nada, nada de nada. Yo no soy el organizado que hace cuadritos en el computador, ni el que lee mucho. Escasamente terminé el bachillerato y nunca cursé una carrera profesional completa. Solo muchos años después, en 1996, realicé estudios universitarios en el Programa de Alta Dirección Empresarial de la Universidad de La Sabana. No tomo notas, pero me acuerdo de todo. No sé inglés y me ha tocado aprender de tecnología para usar el celular. Tengo unas redes sociales donde digo lo que pienso y ya no me da pena nada. No sé usar las máquinas que están en la planta. Mi guía para hacer las cosas han sido el sentido común y las enseñanzas que la vida me ha dado.

Yo he sido como un director de orquesta: le doy a la gente la pauta para que saquen su talento y que todo suene como me lo imagino. Pero nunca dejo de hacer seguimiento, hay que delegar y creer en la gente, pero no desentenderse de las cosas. Siempre me ha parecido importante hacer equipos y que sean buenos. Para que las cosas salgan bien, hay que buscar siempre a los mejores en cada área, dejarlos proponer, oír lo que tienen que decir para aprender de ellos, ser claro en lo que se espera y tomar decisiones. Hay que dejar también que la gente vuele y se desarrolle en lo que quiera y trabaje en ser bueno en lo que haya escogido, pero si están en un equipo se necesita que pongan eso en lo que son buenos a funcionar con lo de los demás. Por eso digo que “una golondrina no hace verano”. Me pregunto, a veces, cómo diablos he llegado a donde estoy. Siguiendo mis ideas, el sentido común, aprovechando las oportunidades, creándolas, encontrando a la gente que sea la mejor en sus áreas, aprendiendo de ellos, motivándolos y queriendo mejorar cada día en cómo soy yo.

El 25 de julio de 2018, en la celebración de los cuarenta años de Marroquinera que se hizo en el Teatro Faenza en Bogotá, que estaba recién renovado, tuve la fortuna de contar con la presencia de ochocientos invitados, entre ellos el entonces presidente de la República, Juan Manuel Santos, que estaba próximo a concluir su

segundo mandato, y, al mismo tiempo, del presidente electo, Iván Duque Márquez.

En esa ocasión Juan Manuel Santos, que había regresado hacía pocas horas de México de la última reunión de la Alianza del Pacífico a la cual no pude asistir por la celebración de nuestro aniversario, se refirió a mí con estas palabras:

> Cuando pensamos en la niñez y la juventud de Mario Hernández, entendemos realmente el significado de una palabra que cada vez se utiliza más: resiliencia. El manto de la violencia nos ha cobijado a prácticamente todos los colombianos y Mario no fue la excepción. La política y la vida misma no se definen por las caídas, sino por cómo nos levantamos y en el caso de Mario esto es un ejemplo. La incursión en Nueva York no fue la más afortunada, pero esa experiencia lejos de desanimarlo, fue una enseñanza que tomó para su vida. De ese tropiezo nació el proceso de reinventarse y convertirse en lo que es hoy: un símbolo de la innovación y la creatividad de esa Colombia que siempre ha defendido, no la de la sangre, sino la de la risa y el optimismo, la de la esperanza, la que se levanta cada vez que se cae. Esa es la inspiración de los productos que encontramos en las tiendas de Mario Hernández. La originalidad y la calidad van de la mano de la elegancia y la exclusividad. Mario Hernández se ha convertido en un referente para todos los entusiastas de la moda gracias a un trabajo serio y comprometido, que muestra algo importante en la vida: pasión y entrega. La moda son ropa y accesorios, pero detrás de eso es investigación, innovación, emprendimiento, estilo de vida y alrededor de la moda se mueve un mundo maravilloso que genera empleo, establece relaciones, abre mercados. Decía Ralph Waldo Emerson que el éxito se definía esencialmente por la cantidad de personas que habían sido un poquito más felices gracias a nuestro paso por el mundo y bajo esa frase se enmarca esta celebración de la moda y del país. Como presidente de los colombianos y un colombiano más, un amigo suyo, le digo a usted, a su familia y a sus empleados, muchas gracias.

¿Cuándo me había imaginado yo en mi infancia un evento así? Nunca. Yo era Pulga Arrecha, un niño desplazado por la violencia que quería salir adelante y ayudar a su familia. No se me cruzaba por la cabeza ver mi nombre en los avisos de locales comerciales

o como la marca de productos de lujo que es hoy. Yo no sabía nada, todo me deslumbraba, y todavía siento que no sé nada, que todo está por hacerse y hay mucho por aprender.

En los años ochenta había conseguido que la marca suiza Bally me diera la representación exclusiva para la fabricación de su línea de accesorios de cuero en Colombia y en la región andina. Eso nos trajo muchas satisfacciones. Aprender de su técnica, calidad, estilo y de cómo habían creado el valor de su marca es invaluable. La planta creció mucho en esa época y podíamos surtir nuestras tiendas propias con los productos marca Marroquinera y también con los productos Bally. Les vendíamos a muchísimas tiendas que nos compraban ambos productos, marca Marroquinera y marca Bally.

Desde que compré la planta de Marroquinera tenía en mi mente que necesitaba montar una fábrica para hacer un producto diferente y que me gustara. Nada de lo que veía en el mercado me convencía, y por eso mi decisión fue hacer yo mismo, en mi planta, el producto que yo quería y que consideraba que el consumidor necesitaba y no encontraba aún en el mercado nacional.

Teníamos entonces capacidad instalada para elaborar nuestro propio producto y el de otros, tanto para nuestro mercado como para exportar. La planta se había robustecido y tenía células dedicadas a la maquila y células a la producción de Marroquinera. Cada una debía sostenerse al final y ser rentable. Christian Dior, por ejemplo, nos había encargado la producción de su línea de viajes y eso nos permitió aprender más. Trabajar con grandes marcas y ser su maquilador nos permitía perfeccionar nuestros procesos, nuestro conocimiento del trabajo con el cuero. Como nunca estoy satisfecho con el producto que se fabrica y creo que siempre se puede hacer mejor, empecé a sentir la necesidad de evolucionar, siempre ver qué se podía hacer de nuevo.

Me concentré mucho en la operación de la planta, mientras que mi hijo Mario, que se había vinculado a la empresa, estaba más pendiente de los almacenes. Él había entrado algunos años antes y para que se emparara de todo el negocio comenzó por aprender el proceso de manufactura con los operarios y artesanos y fue pasando por todas las áreas de la compañía. Yo he seguido

viajando a China una o dos veces al año, salvo en el 2020 y en el 2021, porque ir allá me había abierto los ojos hacia otras cosas. Observé que la realidad del mundo había cambiado, que el negocio del cuero iba para otro lado y que se acabaría poco a poco. Las grandes marcas compraban materia prima de primera calidad en China, donde estaban los grandes fabricantes y se les podía comprar por volumen obteniendo mejores precios al eliminar intermediarios. Hoy en día la competencia es global; al crear un negocio en Colombia, no debemos pensar que el competidor es el otro colombiano que hace algo parecido a nuestro producto, sino que el mercado es mundial, y esto también se ha fortalecido gracias al comercio electrónico. El objetivo de eliminar intermediarios no es para ganar más dinero al final o ahorrar en el corto plazo, sino para ser competitivos. Por ejemplo, uno va a las ferias en Estados Unidos y encuentra distribuidores de China que le venden el producto al doble del precio de lo que vale comprarlo directamente en Asia, donde, además, puede comprar por volumen. Entonces si uno compra bien tiene la posibilidad de vender mejor, dar mejores precios de venta porque tiene como referencia también el precio al que vende la competencia. Lo que siempre he dicho: mi producto es tan bueno o mejor que el de una marca como Louis Vuitton, pero lo vendemos a la cuarta parte del precio. Y eso es posible porque eliminamos intermediarios en beneficio del cliente final. Se trata de usar mejor el dinero que se tiene y que eso permita ofrecer la mejor calidad a un precio justo. Por eso empecé a hacer cosas en China con materia de la más alta calidad, que no se consigue en Colombia. Si los japoneses no tienen materia prima y exportan el 90 % de las cosas que fabrican; si los suizos y los alemanes no tienen cacao y hacen el mejor chocolate; si los italianos no tienen café y hacen el mejor café, ¿por qué no podría yo desde Colombia traer materias primas que no se dan en mi país para elaborar un producto de talla mundial?

El mal resultado que había tenido con el almacén en Nueva York, donde perdí mucha plata, antes que hacerme retroceder, me confirmó mi intuición de que necesitaba evolucionar en el producto. Todo lo que hacíamos era negro o café, muy formal y serio, también muy masculino. Como yo quería competir en otro segmento de mercado que era el del lujo asequible, no podía seguir por ese camino. Darme cuenta de todo eso hacía de esa

experiencia no un fracaso, sino un gran aprendizaje. Yo siempre he dicho a los empresarios colombianos que si quieren aprender a trabajar en el mercado de los Estados Unidos lo mejor que pueden hacer es irse allá con cinco millones de dólares y regresar con uno. Esa es la mejor escuela.

Además, me di cuenta de que para entrar en ese mercado la marca debía llevar el nombre del fundador, como lo habían hecho otras marcas de reconocimiento mundial. Nadie recordaba "Marroquinera", nadie lograba pronunciar ese nombre. Si yo quería venderle mi producto a los gringos y a los chinos, debía cambiar el nombre de mi marca y ponerle mi nombre.

Estábamos preparados para hacer todo eso: podíamos mejorar el producto porque contábamos con el conocimiento de los artesanos perfeccionado con la técnica de los europeos, conocíamos a los proveedores que surtían de materia prima a las mejores marcas, contaba con la red de locales propios y también de clientes que compraban nuestro producto, entonces, ¿por qué no hacerlo? Definitivamente "el que no arriesga un huevo, no saca un pollo", decía mamá y así lo he aplicado toda mi vida.

Cuando yo tomo una decisión, empiezo a ejecutar y no dejo nada para otro día. Fue así como mandé reemplazar los letreros de los almacenes Cuerolandia y Marroquinera por los de Mario Hernández al día siguiente de haber decidido que haría el cambio de marca. Mi hija, María Fernanda, que ocupaba en ese momento la gerencia de Mercadeo y Ventas, llamó uno a uno a nuestros clientes para contarles del cambio. Nuestra apuesta era innovadora y arriesgada, pues implicaba cambiar los productos tradicionales a los que los distribuidores estaban acostumbrados, y por eso no todos nos acompañaron. Dejamos de ofrecer la gran mayoría de productos que teníamos en el catálogo de Marroquinera, genéricos, de solo dos tonos (negro y café), masculinos, hechos en cuero vaqueta, que se curtía en el barrio San Benito de Bogotá, y ese proceso, como se hacía con técnicas muy rudimentarias, era muy contaminante. Teníamos que empezar a reemplazarlos por el producto que correspondiera al concepto que empezábamos a construir de la marca Mario Hernández.

Eran alrededor de trescientos clientes en Colombia, Venezuela y el Caribe, que surtíamos al por mayor con el producto de

Marroquinera. Solamente ocho quisieron seguir con nosotros. Hubo clientes que dijeron cosas como: “Nadie va a comprar un bolso que diga Mario Hernández o Pepito Pérez”, “Nadie va a querer llevar un nombre que no sea el suyo en sus pertenencias” o “Nadie sabe quién es Mario Hernández”.

Por supuesto, el golpe financiero fue duro, pero la decisión ya estaba tomada. En ese momento no sabía qué podría pasar, pero la realidad indicaba que el negocio de los accesorios y el calzado en cuero iba a ir quedando en las manos de las grandes marcas y que los pequeños fabricantes iban a ir desapareciendo. Yo quería ser una de esas marcas y no estar del lado de los fabricantes anónimos.

Si algo no tenía una marca fuerte que la gente deseara tener, no se iba a vender. Nos fuimos acomodando a esta nueva realidad y como, afortunadamente, había traído la marca Bally y la vendía junto con la marca Marroquinera, eso compensó mientras el cambio hecho nos daba los resultados esperados. Tener tiendas propias era una ventaja también, pues no solo eran la mayoría, sino que nos aseguraba tener dónde exhibir lo nuevo que produjéramos.

Llegué a Bogotá con el manual de marca que nos diseñó la Agencia Vierkas, en España, luego del estudio que nos hicieron para convertirnos en una marca epónima. En la mente traía lo que aprendí con ellos sobre el mercado de los artículos de lujo recorriendo calles y almacenes exclusivos. Era 1995 y nosotros podíamos decir que teníamos lo necesario para comenzar a trabajar en Mario Hernández como marca de lujo. Esto implicó depurar nuestro producto y analizar uno por uno cuál seguía y cuál no, cuál era Mario Hernández y cuál no representaba lo que quería construir en adelante. El resultado fue dejar muy poco de lo que se hacía antes, casi nada, y empezar a crear algo totalmente nuevo. Sin producto diferenciador iba a ser imposible competir afuera y aprovechar más el mercado interno colombiano.

Las marcas de lujo no nacen de la noche a la mañana, son el resultado de años de trabajo. Como digo, estamos todavía en primaria, porque apenas llevamos un poco más de cuarenta años, y Roma no se construyó en un día. En ese momento nos respaldaba una historia como manufactureros de nuestros propios

productos y fabricantes de productos de marcas internacionales. Contábamos ya con la tradición y el oficio gracias a los artesanos que trabajaban con nosotros, muchos de los cuales nos han acompañado treinta o cuarenta años, que tienen la tradición colombiana y que perfeccionaron su técnica con los mejores de Italia, Suiza y Estados Unidos que trajimos a nuestra planta como instructores. Teníamos raíces. Trabajamos solo con materias primas de excelente calidad y de cualquier parte del mundo. La suma de todo esto nos daba la legitimidad para nacer como marca de lujo. No es solo poner un nombre estampado sobre un producto, sino que el producto represente algo original, un concepto innovador, algo que sea consistente. Había que hacer productos con alma, ya no productos sin gracia. Una marca de lujo es una promesa de valor, una promesa de distinción. Nuestro producto tenía que convertirse en algo que la gente quisiera tener como un símbolo de distinción, porque los hace sentir únicos y especiales.

Si no hubiera sido por la violencia, no habríamos salido de Capitanejo. Si yo me hubiera quedado allá o hubiéramos regresado, otra sería mi historia. Tal vez me habría dedicado, como papá, a la agricultura o al comercio. Estaría cultivando tabaco. Igual con todo este cambio que hice de crear la marca Mario Hernández. Si no hubiera ido a China y entendido que el negocio de los artículos de cuero iba a quedar en manos de las grandes marcas, de pronto me habría quedado fabricando en la planta de Marroquinera un producto que tarde o temprano iba a dejar de ser buen negocio porque no tenía diferenciación. La vida lo va preparando a uno para todo y, como todo en la vida, hay transformaciones, todo va cambiando de manos. Si no fuera así, serían Adán, Eva y sus herederos los dueños de todo, no hubiera habido evolución. Debemos estar abiertos a cambiar nuestra mentalidad y adaptarnos, encontrarle la comba al palo.

El modelo de fabricar para exportar durante la apertura económica de los años noventa nos iba a llevar a una guerra de precios con China en la que estábamos en desventaja. Como Colombia no era competitiva y sigue sin serlo, ellos iban a conquistar nuestro mercado con un producto más barato o llevándose la manufactura que nosotros estábamos haciendo para otros. Tal vez su producto no tendría diferenciación, pero sería

más barato porque ellos son más eficientes, tienen una menor carga de impuestos y la visión de competir con el mundo.

Los materiales cambian y el cuero cambió. Fue un material exclusivo y de distinción, costoso, pero se fue reemplazando con otros materiales, otras modas, y con sustitutos sintéticos. También entendí que el comprador asiático al que le gustan las marcas de lujo y los buenos materiales está dispuesto a pagar un precio alto por lucirlas. La oportunidad para entrar en ese mercado era creando una marca y diferenciándonos con un producto de altísima calidad y diseño. Ellos hacen el producto corriente y masivo mejor que nosotros.

Cuando fabricábamos el producto para alguna marca específica, como lo hizo Marroquinera para Christian Dior o también para la marca Camel, por ejemplo, el riesgo era distinto. O como lo hacíamos con Bally: se fabricaba el producto de acuerdo con los criterios y estándares de esas marcas, con materiales de altísima calidad, usando materia prima local o importada, según los requerimientos de la marca, usando sus diseños y produciendo con anticipación las cantidades que nos solicitaban los clientes a los que surtíamos. La venta de la producción, por lo tanto, estaba asegurada porque en ese modelo se trabaja sobre pedido. El producto se entregaba y la responsabilidad de venderlo al cliente final era de cada tienda que lo había pedido. En las tiendas nuestras de Marroquinera y Cuerolandia, nos pasaba igual: teníamos que vender el producto que nosotros mismos nos habíamos surtido. Un negocio así, de maquila, es intensivo en mano de obra, el foco está en la producción y la distribución. Yo ponía la capacidad de producción de la planta de Marroquinera al servicio de otras marcas, recibía sus diseños, sus instrucciones, planos, criterios para selección de materia prima y el desafío de hacerlo con la calidad del producto hecho en sus casas matrices. El riesgo de un negocio como ese radica en encontrar el material correcto, alcanzar el estándar, capacitar a la gente y lograr que la producción salga a tiempo y bien hecha.

Con los accesorios de marca Marroquinera, al ser casi genéricos, se podían producir en cantidades altas para surtir las más de trescientas tiendas, entre propias y de otros, en Colombia y en el extranjero, exactamente con el mismo producto. Se podía

hacer producción en serie, aplicar economía de escala, no había diferenciación. Nos reconocían por la calidad, por hacer productos duraderos, prácticos, elegantes y sobrios. Como Marroquinera fabricaba su producto "marca propia" y también el de marcas europeas, ambos con excelente calidad, el comprador podía comparar y darse cuenta de que el de Marroquinera era menos caro, pero de igual calidad. Pero ninguno de los dos productos, ni el propio ni el franquiciado, tenían algo realmente revolucionario en diseño. Yo vendía productos de calidad internacional, pero a una fracción del precio que costaba el de diseño europeo. ¡Calidad, calidad, calidad, esa es una regla para mí y siempre lo será!

Marroquinera estaba especializada en la fabricación de accesorios, el calzado siempre se importaba de otras partes y todavía lo hacemos así. Con la producción de Marroquinera surtíamos las tiendas propias y las tiendas multimarcas. El cliente final del producto de cuero todavía lo asociaba con el mercado artesanal, tradicional, con artículos funcionales y de uso masivo. Se valoraba mucho eso: la funcionalidad por encima del diseño. En esa época llegamos a invitar hasta cuatrocientos compradores extranjeros interesados en nuestro producto, ya fuera para llevarlo a sus países o encargarnos la fabricación de sus productos en nuestra planta. Sin embargo, yo sentía que ese modelo se podría agotar muy rápido. Entonces era necesario reinventarse permanentemente y pensar diferente. "La necesidad tiene cara de perro", decía mamá, y así es, toca trabajar con hambre.

El cuero bueno siempre ha sido costoso, es un material noble que permite hacer muchas cosas, que encarna una larga tradición artesanal. A mí me había gustado desde que tuve las primeras *boutiques* donde vendía accesorios en cuero y cuando empecé a vender también chaquetas de ese material. Pude ver que la gente quería comprar productos de cuero, pero también vi que el comprador no tenía en Colombia contra qué comparar lo que hacíamos. Tampoco se estaba ofreciendo algo realmente novedoso; entonces el comprador no tenía a su disposición una oferta que fuera capaz de cambiar sus costumbres.

Si yo quería posicionar el producto Marroquinera, necesitaba tener algo contra qué compararlo. Al hacer la manufactura de Bally encontré ese referente con el cual podía comparar mi

producto. Hay que compararse siempre con los mejores, y por eso, si soñaba con ser internacional, debía compararme con una de las mejores. Aprendí a darle valor a mi producto poniéndolo junto al producto de uno de los mejores del mundo. Cuando la gente llegaba a comprar Marroquinera, percibía el producto como costoso porque no tenían un referente para comparar, pero al poner un Bally al lado pude mostrarle al cliente que mi producto no era costoso: "Mire lo que vale el europeo", les decía. Le di valor al producto Marroquinera, pero seguía sin estar contento y queriendo la diferenciación. La única manera de lograrla sería desarrollando un producto de alto valor, con un precio que transmitiera el trabajo y dedicación que había tenido, entrenando a la gente y creando la mano de obra calificada para este negocio. En Italia, por ejemplo, las fábricas de productos de cuero como la nuestra pueden tercerizar gran parte de su trabajo porque hay muchos talleres pequeños que conocen la técnica, que han pasado de generación en generación; son familias que conservan ese legado, el gusto, los detalles, el conocimiento y se han adaptado a los más altos estándares de producción. Yo he tenido que formar esa mano de obra en mi planta trayendo técnicos de afuera que perfeccionaron la labor de nuestra gente haciéndolos verdaderos maestros. Por eso la gente sigue siendo lo más valioso que tiene Marroquinera.

Cuando se incursiona en el segmento de productos de lujo bajo la marca del fundador, hay que invertir más en diseño. Ya teníamos la capacidad de producción, la mano de obra, pero nos faltaba lo creativo e innovador, porque ya no haríamos productos de cuero funcionales solamente, sino que debíamos desarrollar productos que, además de útiles, estuvieran siempre a la moda, marcando tendencias, explorando paletas de color, texturas, de talla mundial y que no pasaran desapercibidos. Este nuevo producto ya no sería vendido por volumen, sino en cantidades limitadas a un mayor precio. El concepto ahora iba más allá de la funcionalidad, ahora era el de la exclusividad: diseños únicos y con calidad. Siempre calidad.

Poner mi nombre a la marca era pasar de tener mentalidad de fabricante a trabajar con mentalidad de referente de moda y estilo de vida. La fábrica Marroquinera funcionaba muy bien y había demostrado su capacidad de producir productos de talla internacional. La planta se había fortalecido, una fábrica de

manufactura es intensiva en mano de obra y maquinaria, y eso permitía saber la capacidad de producción que teníamos. Pero ahora debía intensificar en lo que fuera necesario para que nos viéramos como un taller de ideas y creación, ser intensivos en diseño y conservando la mano de obra. En Marroquinera recibimos a artesanos muy buenos en su oficio con el cuero para formarlos y también a quienes quisieran iniciarse aprendiendo de ellos, habíamos creado dentro de la planta una cultura de aprendizaje muy importante para transmitir el conocimiento nuestro gran patrimonio. Trabajábamos sobre modelos clásicos y los dominamos, siempre aprendiendo y viendo cómo hacerlos mejor. En lo personal también ha sido importante que las personas crezcan, se capaciten en su oficio y vean que la empresa es de ellos, no mía. Muchos de quienes entraron como aprendices hoy son maestros artesanos que han aprendido a hacer un producto único. Hoy en día trabajamos para que nuestros productos tengan denominación de origen.

El riesgo económico que enfrenta una planta maquiladora es distinto al de un estudio de diseño. No es que sea menor o mayor, sino diferente. Riesgo siempre hay, desde que nacemos. Ahora nuestros productos debían exhibirse en nuestras tiendas sin tener la certeza de si se iban a vender o no. Con el producto genérico se iba más a la fija. Íbamos a empezar a hacer productos que no eran masivos, sino exclusivos, funcionales, pero ahora también para lucir y distinguir. A mi equipo de trabajo siempre le repito que necesitamos que la gente entre a las tiendas, no sabemos si van a comprar o no, pero que entren, miren y sientan que hay cosas nuevas para ver, innovadoras, hay que exhibirlo todo. Nuestras tiendas también debían cambiar: de tiendas de artículos de cuero, debían pasar a ser galerías de arte, *boutiques*, centros de experiencia donde encuentran solamente productos marca Mario Hernández, únicos, no genéricos, y solamente productos de nuestra marca. Tenemos bolsos que son piezas únicas o de las que se hacen pocas unidades, ediciones limitadas o productos que salieron, se agotaron y luego podrían volver a fabricarse para ocasiones especiales. Pasamos a apuntarle a un público distinto, que no es masivo, que es coleccionista y que está dispuesto a pagar más por un producto solamente por el hecho de saber que es suyo y de nadie más. Ahí estaba la oportunidad de encontrar

un producto que me gustara más en todo —diseño, precio e innovación— y que se ocupara más del público femenino, sin descuidar el masculino. Estábamos poniendo a prueba el conocimiento adquirido para ingresar a nuevos mercados. Como siempre en mi vida, me estaba jugando el pellejo.

Comenzó para nosotros una etapa de hacer más modelos propios y colecciones que debían renovarse más rápido. Seguimos con la línea masculina y formal de maletines ejecutivos de trabajo, rígidos, pesados, con varios servicios adentro para cargar documentos, esferos, tarjetas y el teléfono celular, que ya empezaba a ser un objeto más cotidiano. También teníamos unos portavestidos en cuero muy elegantes, cinturones y billeteras clásicas. Todo eso con el tiempo se ha dejado de usar, y es normal, porque todo cambia, evoluciona. A la par, la línea femenina de bolsos fue adquiriendo nueva personalidad. Mi obsesión por renovar todo, por lograr un producto innovador, estaba ligada a ofrecer en especial a las mujeres algo realmente asombroso y que pudieran lucir. Eran los noventa, años de apertura económica en nuestro país, la década en que nos abrimos al mundo como país y el mundo llegó a nuestro mercado. Eso hacía que el reto fuera mayor porque el comprador colombiano ya tenía a la mano lo extranjero a lo que aspiraba, tanto por el diseño como por el material, pero ahora podría tenerlo a un mejor precio. La oportunidad estaba en ampliar nuestra oferta y diversificarnos.

Siempre he dicho que todos somos distintos y por eso cada uno tiene su gusto propio. A algunos les gusta el pollo, a otros la carne o el pescado, otros son vegetarianos y cada quien prefiere los alimentos preparados de una manera distinta. Así son los clientes también: nosotros les prestamos un servicio seleccionando las mejores materias primas no solo de Colombia, sino del mundo, creando los diseños más novedosos, arriesgados, estéticos, chic, wow, y brindándoles la satisfacción y la experiencia de contar con objetos bellos y bien hechos que inspiren. El cuero que usamos vale el doble que el que usan las marcas europeas, pero lo vendemos a la cuarta parte del precio. Una marca de lujo es una promesa y vende algo intangible, hacemos bolsos, pero vendemos tradición, inspiración, sueños, una promesa, un estatus, una visión internacional. Teníamos que cambiarlo todo, las vitrinas, convertir las tiendas en *boutiques*,

modificar el tipo de publicidad y de eventos que hacíamos. Todo habla de la marca y debe comunicar el concepto de lujo.

Incursionamos en el uso de otros materiales distintos al cuero. Una parte de los compradores dejó de buscar artículos en este material porque los gustos cambian y las modas cambian. Experimentamos con materiales sintéticos y tuve que tragarme mis palabras, pues había dicho que no los usaríamos jamás. También hicimos productos en Jacquard, que fueron un éxito. Para la línea de viaje empecé a importar el producto terminado desde China y el calzado desde Brasil. Los proveedores que tenemos en estos países los hacen según nuestros diseños y nuestros parámetros. También el cuero que usamos viene de curtiembres de Colombia y del extranjero, siempre buscando el mejor y que sea exclusivo para nosotros. Tratamos de utilizar lo que más podamos de Colombia, si cumple con nuestra expectativa de calidad.

Es el caso de las mariposas que se han convertido en un ícono que distingue la marca Mario Hernández. Estaba en una feria de cueros en Miami a finales de los años noventa con Jimena Valcárcel, que era mi diseñadora, y me llamó la atención un cuero estampado que ofrecía una curtiembre italiana. Les pedí muestras de su producto, unos traían mariposas estampadas; otros, caballos, y otros, peces. Cuando las recibí, quise ir a Italia para ver de dónde provenía este material y cerré un trato con ellos para que me surtieran a mí solamente. La exclusividad también implica eso, que los proveedores solamente me surtieran a mí. Y ese es el caso con el cuero de mariposas, porque soy el único al que se lo venden en América. Cuando llegaron los cueros a la planta y el Departamento de Diseño los vio, me dijeron que no les gustaban. Les dije: "¿Ustedes me van a comprar la producción? No. Entonces hagámoslo". Y han sido un éxito. El nuevo milenio dio origen a la colección icónica "Mariposas", en ese entonces llamada "Celebra", a través de la cual la mujer se convirtió en la inspiración y usuaria principal de los diseños de la marca. Un tiempo después me dijeron que como ya habíamos hecho las mariposas, no sacáramos más. Les dije: "No, señores, vamos a sacarlas, pero ahora en colores", y así fue. A eso se le llama perdurar en el tiempo, ser constantes y darle a la marca distintivos únicos. La gente ya reconoce nuestras mariposas como algo de Mario Hernández, y si otros las quieren hacer es porque

quieren imitarnos. Me preguntan en entrevistas qué me inspiró a usar las mariposas y tratan de dar explicaciones y significados. Y no, a mí simplemente me gustaron, pensé que podrían gustarles a otras personas y eso era suficiente para arriesgarme. Que la mariposa se haya convertido con el tiempo en un reflejo de lo que ha sido mi vida, es otra cosa, pero no fue por eso por lo que las seleccioné ni es la razón por las que las seguimos usando en nuestros diseños. En 2020, patrocinamos un corto documental de la Fundación Ecoplanet sobre ellas muy bello con la narración de la actriz colombiana Flora Martínez; se exhibió en cines y se llama *El reino de las mariposas*.

En 2003, para celebrar los veinticinco años de nuestras actividades, un talentoso diseñador colombiano, Carlos Mario Osman, que vivía en Europa y había trabajado para marcas como Christian Dior, Gianfranco Ferré, Nazareno Gabrielli, Arte e Lavoro y Bally, diseñó para nosotros una cartera especial conmemorativa, la llamamos "Argento".

Otro acierto en el diseño y que ha permanecido es la línea de bolsos y accesorios con el arte de William DeBilzan. Desde 2008 trabajamos juntos. Todo comenzó cuando una noche que salimos a comer con Olga Lucía íbamos caminando por la zona de Delray Beach en la Florida y me llamó la atención la vitrina de una galería. Eran como las diez de la noche, entré y el administrador me preguntó qué quería. Le dije que quería saber quién era el artista y hablar con él; como no hablo inglés, mi esposa me iba traduciendo todo. Al otro día regresamos y conocí a William DeBilzan y le dije. "Quiero poner su arte en mi arte". Me preguntó que qué hacía yo, y le dije: "Bolsos de cuero". Me miró como si fuera un bicho raro y me dijo que sí, que ensayáramos. Desde entonces la línea DeBilzan es de las más exitosas y distintivas de nosotros. Expertos franceses o italianos que trabajaron conmigo me sugirieron alguna vez que esa colección no debíamos continuarla porque en un momento dado bajaron las ventas. Pero insistí en que siguiéramos adelante y no la descuidáramos, y bastó con volver a activarla para que volviera a ser un éxito. Él también vende los bolsos en su galería, algo que no se imaginaba nunca antes y le va muy bien. Era cuestión de arriesgarnos. Y era cuestión de seguimiento, no dejar que esta línea se nos volviera paisaje y volver a ponerla en la primera

línea de nuestra propuesta. Hemos tenido colaboraciones con otros artistas, como Nelson Vianey y Enrique Grau, pero la más larga y constante ha sido con DeBilzan.

Otro producto por el que recibimos muchas felicitaciones fue el "Bolso Colombia", creado en el 2010 en colaboración con la Fundación Matamoros y la entonces primera dama, María Clemencia de Santos, con el fin de recaudar fondos para los soldados heridos en combate. El diseño único, elaborado en cuero y yute, venía numerado y en cantidad limitada.

En 2011 incursionamos con MIAS, que era una colección en la cual las personas podían diseñar su propia cartera según el catálogo de materiales. Podemos decir que hay a veces máximo ocho bolsos circulando de un modelo específico. También tenemos modelos que se hacen bajo pedido, piezas únicas, algunas de las cuales incluso las personas que las encargan me han pedido autografiarlas. Trabajamos con materiales muy exclusivos o raros; por supuesto, con los permisos y regulaciones ambientales del caso. Son muy pocos, pero hay personas que pueden encargarlas. Hoy en día soy el único desde Canadá hasta Chile que tiene una propuesta para competirles a las marcas europeas.

Para celebrar nuestros cuarenta años, en 2018 lanzamos la serie Missache, un bolso diseñado por Carlos Mario Osman, cuyo concepto se resumió así:

> Buscando recuerdos en un imaginario colectivo, nace Missache, una cartera que, más que la conmemoración de un aniversario es un homenaje a una trayectoria de experiencia, calidad, tradición e innovación. Se trata de un objeto que exalta la mano de obra, patrimonio inigualable de Marroquinera Mario Hernández, como punto de partida esencial para el diseño y punto de llegada para su percepción. Una idea que, antes de volverse objeto, sigue una actitud en los gestos del cuerpo, en la feminidad del movimiento para llevarla, la elegancia de pensamiento y de renuncia a manierismos de estilo. El resultado: una cartera urbana y contemporánea que hace referencia a la memoria y también al futuro, de geografía universal y connotaciones internacionales, atenta a los deseos más que a las tendencias. Mas no por esto se priva de actualidad. El color y la materia son la transposición de nuestra riqueza cromática y de texturas en el lenguaje de la moda

> mundial, el cual no pone ni fronteras ni límites. Un concepto que durante el desarrollo nos dejó ver mil posibilidades, y que nace con una forma que buscamos se vuelva ícono. Sin embargo, a su alrededor girarán como satélites formas diferentes, que no solamente harán parte del universo femenino. Partiendo del universo femenino, nos permitimos también un poco de ironía y buen humor, de ahí la idea de dar diferentes expresiones que nos dan pie a iniciar un rico juego de adjetivos y evocaciones.

En años recientes, por ejemplo, algunas personas me preguntaban aterradas por redes sociales y en entrevistas cómo es posible que en una de mis tiendas tenga un bolso que cuesta dieciséis millones de pesos. Al respecto lo que contesté es que es un bolso hecho en piel de babilla. Las personas entonces se escandalizaban ya no por el precio solamente, sino por el material. Hoy en día el uso de pieles exóticas, como la de babilla, avestruz o pitón, está muy controlado y si se usan provienen de criaderos y hay que cumplir con muchos permisos ambientales. Son cada vez menos los clientes que buscan algo así, y deciden basados más en el diseño. El gusto del consumidor cambió y hoy está más pendiente de la ecología y del medioambiente y rechaza estos materiales. Pero el ejemplo del bolso de babilla me sirvió para explicar otra cosa, que las técnicas de curtiembre que se usan hoy en día en Colombia también han avanzado mucho y son más amigables con el medioambiente, se hacen con los más altos estándares internacionales. Si quiero ser la marca colombiana, debo tener un producto internacional y trabajar como ellos. Un producto parecido al nuestro de una marca europea cuesta en el mercado sesenta o setenta millones de pesos. Entonces la conclusión es que no somos caros, ¡somos muy baratos! Me han preguntado que cuándo haremos ofertas en Mario Hernández y mi respuesta es que siempre estamos en oferta si el cliente compara la calidad de nuestro producto con la de los europeos de marcas de lujo.

El desarrollo de las colecciones con más tiempo de antelación cada vez es más importante para pensar cada detalle exacto, cada acabado, cada parte; así conseguimos la materia prima ideal para hacerla realidad, teniendo, sobre todo, claridad de cómo concuerda con toda la propuesta nuestra de ser una marca de lujo asequible. Trabajamos cada colección con un año de anticipación

para revisar absolutamente todo: la resistencia, el color, el acabado, la calidad, los hilos, las cremalleras, los herrajes… todo lo revisamos. Somos la marca del lujo colombiano. Hoy juego de local, pero con visión internacional. Estoy vendiendo Colombia. El comprador colombiano es uno globalizado. Quiere viajar por el mundo, quiere probar lo mismo que tienen los gringos, los europeos o los asiáticos a buen precio y con la misma calidad, o incluso mejor. El colombiano quiere probar lo típico de otros países, entonces por qué no ofrecerle y mostrarle que lo típico nuestro tiene ese mismo gancho que tiene lo típico cuando viajamos. Hoy el mundo es uno, aunque nos toque usar pasaportes. Cuando voy a otros países, me gusta ir a las plazas de mercado y ver cómo vive la gente, qué comen, cómo hablan. Estando en Colombia nos olvidamos de lo asombroso que es lo nuestro y no le damos el lugar que merece, no nos damos cuenta de que lo nuestro es un lujo también. El lujo es un momento que no se repite.

En Mario Hernández hemos redefinido el lujo, hemos hecho nuestra propia versión de este. En junio de 2020, en plena pandemia, trabajamos mucho y sintetizamos nuestra visión del lujo colombiano:

> Durante años fueron otras voces las que nos dijeron qué era lo correcto, qué debíamos pensar, qué debíamos usar. Pero esas voces no saben que lo nuestro es mucho más fuerte. Que lo que tenemos por contar supera cualquier barrera, que de nuestra tierra nacen flores, incluso de las grietas más profundas; que lo que somos se respira y se observa en todo lo que hacemos. Somos la tierra en la que el lujo no se dicta, se vive, se vive en las manos que nos forjan, en una diversidad infinita, en los sabores y los colores, que nos rodean. Se vive desde nuestro mestizaje, una raza que mezcla miles de formas de ver el mismo mundo, somos el lujo de nuestra gente y sus caminos, de lo exótico y lo tradicional, del frío de las montañas y el calor de nuestros mares. Somos el lujo que nace del baile, del folclor y los paisajes, somos el lujo de nuestros artesanos, y sus historias que entretejen la realidad y la magia. Sobre todo, somos el lujo que nace de ser un país que nunca para, que construye desde la adversidad, porque acá somos más que lujo, somos nuestras historias, somos nuestra experiencia, somos nuestra raza. Somos una marca que desde su sencillez, apuesta por la grandeza de ser simplemente los mejores.

Somos el lujo de representar un país, somos el lujo colombiano.

El colombiano y el latinoamericano es muy dado a ver solo lo negativo de su cultura, de sus tradiciones, de su tierra. Ver lo nuestro como si valiera menos nos ha hecho un daño muy grande. Eso también nos ha hecho menos competitivos, porque entonces no invertimos en nuestro talento, sino que preferimos lo extranjero, traer un experto de afuera que diga qué hacer. Eso en la moda pasaba mucho, y nosotros fuimos los primeros en ver la oportunidad de exaltar lo colombiano y ponerlo a la altura de cualquier otra cultura. Somos muy culiprontos en demonizar lo nuestro y alabar todo lo que es externo. Lucir marcas extranjeras nos hacía sentir bien, exhibiendo algo de lujo. Nunca nos sentíamos orgullosos de una marca colombiana. Nos tratamos muy mal entre nosotros mismos, y siendo todos iguales, algunos se creen de mejor familia. Por mucho tiempo también nos hizo un daño profundo a nuestra imagen como colombianos la asociación que se hacía con el "narco", con ese mal gusto de exhibir el dinero fácil y lo extravagante. Eso no es lujo, eso no es ser colombianos. El lujo de los colombianos, nuestra verdadera riqueza, está en otras cosas, en otras vivencias, sabores, colores, paisajes. Nuestras comidas típicas, bien preparadas, son un lujo. Un sancocho, unos fríjoles, bien preparados, son un lujo. Necesitamos entender el valor que tiene eso. El lujo nuestro es poder aprovechar las oportunidades para ser mejores y trabajar por los demás. Soy orgullosamente colombiano, y eso jamás lo voy a negar, ni a esconder, ni voy a tratar de aparentar algo que no soy. ¿Para qué esconde uno su origen, si uno debe ser transparente en todo?

Lujo es despertarse cada mañana y tener la oportunidad de hacer cosas, precisamente porque no todo está hecho en nuestro país y necesitamos seguir construyéndolo con trabajo, dedicación y siendo honestos. Todos los latinos compartimos eso mismo, esa lucha de vivir en una tierra llena de riquezas y en la que todo está por hacerse. Colombia es una gran oportunidad. Hay consumo, la economía ha mostrado en los últimos años un crecimiento constante, somos cerca de 50 millones de personas y el consumo ha aumentado de la mano de una clase media que crece y tiene aspiraciones. ¿Falta mucho? ¡Claro que falta! Entonces tenemos que trabajar más y generar más consumo.

¡Arriesguémonos!, porque quejándonos no vamos a salir adelante ni a resolver nada. Si no hubiera sido así, estaría en Capitanejo cultivando tabaco. “El que no arriesga un huevo, no saca un pollo”.

CAPÍTULO 4

TODOS SOMOSIGUALES, PERONO VINIMOSALOMISMO

Atdos, sin excepción, cuando vamos al baño y hacemos nuestras necesidades, nos huele feo. Puede ser el papa, el presidente, la persona más rica del mundo o el más pobre, el portero del edificio o el dueño; niño, adulto, anciano, hombre o mujer… a todos, sin excepción, nos huele feo. No es que lo de una persona huela menos feo que la de otra, es que todas huelen a lo mismo. Todos nacemos empelotos y nada nos llevamos a la tumba.

Mamá no solo me enseñó que todos somos iguales, sino que lo demostraba cada día. Ella, como lo deben hacer los buenos jefes, predicaba con el ejemplo, no con palabras ni con buenas intenciones. No hay organización, empresa, negocio o equipo que funcione bien si las cabezas no dan ejemplo, y para mí la organización más sencilla e importante es el hogar y la familia y, por lo tanto, el ejemplo que dan los papás a los hijos. Eso es fundamental.

Nosotros no teníamos muchos recursos, vivíamos en una sola habitación, mamá, mis hermanos, Chelita y yo. Teníamos un reverbero para calentar los alimentos. Todo era medido y más cuando murió papá, pero para mamá siempre había forma de compartir lo poco que teníamos con quien nos visitara o pasara por la pensión. Mamá decía: “Hay que darle de comer al hambriento”.

Recuerdo que en ocasiones venían a Bogotá unas primas de Santander a pasar unos días con nosotros o venían los fines de semana porque estudiaban en internados en la ciudad. Por ejemplo, mi prima Luisita, que estudiaba en un colegio de las franciscanas en Fontibón y yo iba por ella cuando salía los fines de semana y se quedaba con nosotros. Obviamente, lo hacía con mucho gusto porque todo lo que fuera salir a la calle me gustaba. Mamá nos acomodaba a todos, echaba más agua a la sopa y, sobre todo, acogía con su cariño a todos. A quien llegara, le decía: “Venga, tómese algo”. Con quien estuviera en la casa era así, atenta y hospitalaria. Cuando iba de visita donde alguien, siempre llevaba algo, un pan, una libra de chocolate, siempre algún detalle. Cada día había algo nuevo para hacer o personas nuevas que llegaban, cada quien con algo que contar, algo para

aprenderles o alguien a quien ayudar, con lo poco o mucho que hubiera. Y lo más importante: ayudar sin esperar nada a cambio.

En 1999 cuando nos fuimos a vivir a Estados Unidos con Olga Lucía y Lorenzo, encontramos un muy buen colegio para él. Una escuela privada donde iban los hijos de los ricos de Boca Ratón. Aprendió inglés desde chiquito y se compaginó con la cultura gringa. Nunca quiso ocultar su origen latino ni su gusto por lo colombiano. Los niños, algunos, se burlaban de él por su acento o porque llegaba en un carro no tan elegante como los de los demás. Lo rutinario allá es que al inicio del día declaman el juramento a la bandera y él le dijo a sus profesores que se pondría de pie y respetaría ese momento, pero que no le pusieran a recitarlo, pues él era colombiano. Así era su arraigo. Cuando salían del colegio, lo normal también era que fueran a la casa de alguno de sus compañeros a pasar la tarde. Casas de varias decenas de millones de dólares adonde llegaban solos porque los papás no los recogían en la escuela, y a ver cómo entraban, porque no había nadie en estas mansiones o siempre estaban cerradas, entonces miraban ventana por ventana a ver si había alguna abierta y por ahí lograban entrar: ¡eran hijos que no tenían ni cómo entrar a sus propias casas! Mansiones con todo adentro, salas de cine y de juegos, grandes habitaciones, lujos, neveras gigantes, pero vacías y carros finos y elegantes, pero que no se podían usar porque no había quién los manejara.

Lorenzo nos contaba esto asombrado porque era gente multimillonaria, pero sin vínculos con sus hijos. A pesar de la opulencia, vivían en un gran vacío, una gran carencia de afecto. Cuando Lorenzo iba con sus compañeros a nuestra casa, Olga Lucía los recogía en la escuela y al llegar siempre se les ofrecía algo fresco y saludable de comer, actividades para hacer y, sobre todo, cariño. Nunca dejé de pasar tiempo con mi familia por estar trabajando. Compartir tiempo de calidad y cariño es la mejor inversión que podemos hacer con la familia y con quienes nos visitan.

Cuando regresamos a Colombia, en 2008, a Olga Lucía le diagnosticaron mieloma múltiple. La doctora Nancy Yamayusa la comenzó a tratar y en una ocasión en la que estábamos en Nueva York realizando unos exámenes, ella me llamó para recomendarme a una de las mejores especialistas que conocía en

esta enfermedad, la hematóloga María Victoria Mateos, en el Hospital de Salamanca, España. La buscamos, y unos meses después estábamos en esa institución, donde le hicieron un completo chequeo a Olga Lucía con todos los exámenes. Al terminar, pregunté cuánto era la cuenta. Y me dijeron: "Todo esto es público, solamente debe pagar quinientos euros". Era una cantidad mínima si se compara con lo que habíamos pagado en Colombia. Mientras yo esperaba a mi señora, me había puesto a leer la revista Semana, y vi que la Universidad Nacional de Colombia había comprado la antigua Clínica Santa Rosa, de Cajanal, por la zona del CAN, en Bogotá, y ya estaba funcionando con los servicios básicos. El hospital había sido fundado por el doctor José Félix Patiño, quien lo promovió desde el Consejo Superior de la Universidad, del cual fue miembro hasta el final. Llamé de inmediato al entonces rector, Ignacio Mantilla, y le dije: "Oiga, paisanito, ¿qué es eso que no tiene hospital? Yo le ayudo, ¿qué hay que hacer?". Cuando regresé, me reuní con ellos y les propuse que les iba a ayudar a encontrar la manera de poner a andar ese hospital. Invité entonces a quien fue mi presidenta ejecutiva en Asocueros, María Ángela Tavera, para que organizáramos la forma para reunir muchas personas en torno a este objetivo. Creamos así un patronato en 2019 conformado por diez científicos y veinte empresarios, para comenzar a reunir plata y dotar ese hospital. En la primera reunión se consiguieron los recursos suficientes para instalar un nuevo quirófano, habitaciones de cuidado intermedio y hospitalarias. Hoy en día tiene 230 habitaciones y cada una lleva el nombre de su benefactor: doné una a nombre de papá, otra a nombre de mamá, otra por cada uno de mis hijos y por sus madres. Hay salas de cirugía y unidades de cuidado intensivo con la mejor tecnología y con personal experto. Se vincularon profesores, egresados, pensionados y más empresarios de diversos sectores. La actual rectora de la universidad, Dolly Montoya, ha sido una gran impulsora para que siga creciendo esta iniciativa. Hoy son 120 empresarios y todavía el patronato aporta para que el hospital sea cada vez mejor. Miren cómo es la vida, una circunstancia difícil llevó a la otra y nos dio la oportunidad de ayudar. Hoy Olga Lucía está muy bien.

Cuando murió papá, habría querido contar para él con mejores condiciones de asistencia. No las había en la época, y

mamá, haciendo un gran esfuerzo, costeó la hospitalización de él. No tuvimos para el entierro. Por eso creo que ayudando podemos hacer que esto se repita menos en nuestro país; nos falta y es porque no hay ejecución o quienes la deben hacer se roban los recursos. En países desarrollados, quienes aspiran a la política o a cargos públicos lo hacen porque no necesitan nada para vivir, ya tienen asegurado su bienestar y, por lo tanto, no van a esas posiciones con la idea de enriquecerse. En una visita al País Vasco, una persona que aspiraba al cargo de diputado me dijo: "Soy político porque tengo para vivir, no para tener un salario y vivir de esto". El político colombiano sube y consigue cargos para enriquecerse; no estoy en desacuerdo con que se les paguen bien, pero siempre y cuando ejecuten, produzcan y respondan.

A mí nadie me ayudó ni me patrocinó. Sin herencia, sin apellidos, sin sangre azul, caminé mucho y sin nada en los bolsillos y sin nada en el estómago. Quise ser mejor de lo que era y sigo queriendo ser mejor cada día. El común denominador de mi vida y mis negocios ha sido insistir y trabajar.

En el 2016 supe por el alcalde de Chía que había un joven talento del piano, un verdadero prodigio, oriundo de esa población, que había ganado una beca para ir a estudiar a Moscú, pero no tenía con qué pagar su manutención. ¿Cuánta gente no había visto yo llegar a los inquilinatos en busca de una oportunidad, aprendían un oficio y trataban de salir adelante? Nosotros mismos llegando como extranjeros a una ciudad nueva. Quise saber más de la historia de este joven.

Su nombre es Julián Bohórquez. Desde los cuatro años ha tocado piano y entró a los doce al Conservatorio de la Universidad Nacional, donde siempre sus maestros lo apoyaron y lo formaron. Allá lo motivaron para que concursara siendo un adolescente por una beca para ir a Rusia a seguir su preparación, y lo aceptaron en la Academia Rusa de Música Gnesin, una de las más grandes e importantes del mundo. Tenía dieciséis años en ese momento. Es tan exigente esa academia, que ganarse la beca no garantizaba que lo recibieran. Tenía que hacer exámenes allá y si no pasaba, lo devolvían a Colombia. Pasó todas las pruebas. A mí ese chino me pareció un berraco. Tan solo con oír su historia quise ayudarlo. Una persona conocida mía que trabajaba en la Embajada de Colombia en Rusia lo contactó y a través de ella le

comuniqué que yo quería aportar a su manutención. Sin conocerlo todavía en persona, empecé a enviarle una mesada. Comer y moverse en Moscú es muy costoso, más para un joven colombiano de una familia que con mucho esfuerzo se sostiene. Pero a mí el talento me cautiva y más las personas con empuje y que se arriesgan a vivir sus sueños.

En una visita de Julián a Colombia lo invité a Marroquinera a almorzar y se me ocurrió la idea de que hiciéramos un concierto para presentarlo en sociedad, como se dice, y que lo vieran los medios y la gente a la que le gusta el arte y la música. Tocó en el Museo Nacional, entre otros lugares, y en un concierto privado que hice en mi apartamento. Fue una sensación. Él es un académico de la música, compositor e intérprete de música clásica, y me gustó mucho aprender de lo que hace y de aquello que lo inspira.

Dos años después, para celebrar los cuarenta años de Marroquinera, quise encargarle algo especial para el evento. Fue así como surgió la "Fantasía de Concierto para piano y orquesta", once minutos de sonoridades y exploraciones impactantes, inspiradas en lo que ha sido mi andar por la vida y superar las dificultades. Es una obra colorida y rítmica que se interpretó por primera vez en la celebración de Marroquinera, en la cual lanzamos también la colección Missache. Es más, mientras Julián estuvo en Colombia preparando la obra, lo invité a las reuniones en las que se planeaba el diseño para que se inspirara en la manera como trabajamos.

Los ensayos previos a la presentación en el Teatro Faenza, se hicieron en Marroquinera, adaptamos el segundo piso, cerca del Área de Diseño, de manera que tanto los músicos alcanzaran a oír el sonido de la planta y sintieran el ambiente, y que nuestros operarios y colaboradores también oyeran las notas que tocaban cornos, trompetas, violines y el piano.

Julián es un joven brillante y sé que será el mejor pianista de Colombia, si no es que ya lo es. Es dedicado, trabajador y estudioso. No creo que yo necesite tener una fundación para ayudar a la gente: me gusta hacerlo de mi bolsillo y directamente, y así lo seguiré haciendo. De Julián aprendí sobre música y también le recomendé que a la par con la música académica que domina y toca con gran destreza, de vez en cuando toque un

bolerito o incluso *Despacito* o el *hit* del momento, que lo haga a su manera en el piano sin dejar nunca su arte. Se vende más el sancocho que el caviar, eso es una realidad, pero si el sancocho está preparado con cariño y por las mejores manos, puede superar al caviar en el paladar de los comensales. Y el caviar también puede salir malo.

"¿Usted hizo algo malo, debe algo?", eso le pregunté a mi actual gerente general, Álvaro Camaro, quien ya lleva trabajando con nosotros en Marroquinera desde 2013. Él venía de trabajar en la bolsa y llegó un momento de su vida en que se cansó de ese ambiente. Yo digo que él en ese mundo financiero y de banqueros andaba muy pendiente de la imagen y de lo superficial porque en ese medio pasa frecuentemente eso, las personas andan mostrando mucho, pero no tienen nada. Trabajan con la plata de otras personas, pero no producen nada nuevo que cree riqueza. Yo lo conocí y me generó confianza, vi que estaba cansado de eso, y me manifestó su interés en vincularse a nuestra empresa, aprender de nosotros y cambiar de empleo. Yo estaba interesado en realizar cambios en la manera como estábamos enfocando nuestra empresa y la *holding* entonces su perfil me pareció interesante para organizar la parte corporativa de Mario Hernández. Él trabajaba como vicepresidente Corporativo de la Sociedad Administradora de Inversión Interbolsa, una filial del Grupo Interbolsa, donde yo era miembro suplente y miembro principal del comité de inversiones de un fondo inmobiliario. Allá había llegado por invitación de Luis Fernando Jaramillo Correa, que fue un muy buen amigo mío, y aunque yo trato de no estar en juntas que uno no controle, acepté. Como miembro de la junta tenía la póliza de seguros que toda organización debe dar, pues un miembro de junta responde con su patrimonio si hubiera malos manejos. Cuando Luis Fernando murió, pasé a presidirla yo y cuando ese fondo fue cedido a Skandia, renuncié aunque me pidieron continuar en la junta, pero no lo hice. A Álvaro lo había visto por mucho dos veces. Una de esas fue cuando me llamó a pedirme una carta para retirarme del Registro Nacional de Profesionales del Mercado de Valores. Yo le dije que claro que sí, la firmaba, pero que él la redactara y me la llevara. Ese día que nos vimos se arriesgó y me dijo lo que sentía. "Yo no quiero volver a trabajar en la banca, no quiero el sector financiero, estoy

cansado, quisiera irme al otro lado, al del negocio del sector real, donde de verdad se genera riqueza".

En esa época mi hijo Mario era el gerente general de la compañía y encargado de la *holding*, y María Fernanda era la vicepresidenta de Producto. "¿Usted qué sabe hacer?", le pregunté a Álvaro. Me dijo que sabía manejar fondos de inversión y toda la parte administrativa. Yo sentía la necesidad de hacer algunos cambios en la organización de la empresa y vi que él podía aportar en lo que tenía en mente. También sabía perfectamente de dónde venía: de una empresa cuestionada en la que él tenía un cargo importante, pero no de la división que se quebró y estuvo envuelta en escándalos, sino de la sociedad de fondos. A las dos semanas lo llamé y le dije: "Vente a trabajar acá". Pero me salió con que necesitaba quince días para entregar. "¿Entregar qué, si eso ya se jodió?", le dije, pero ahí me di cuenta de que era un hombre responsable y que quería dejar todo en orden y liquidado perfectamente para no tener que volver allá a dar explicaciones. Le di los quince días que solicitó, y como él estaba en Interbolsa en un cargo directivo, era altamente probable que tuviera que rendir explicaciones en varias instancias, incluso judiciales, lo que generó que banqueros y amigos me llamaran a recomendarme que él no debería firmar en las cuentas de mis compañías ni representarlas. Les dije: "No importa, él va a trabajar conmigo". Cuando nos volvimos a ver, él me dijo: "¿Qué hago, don Mario?", y fue cuando le contesté: "¿Usted debe algo, usted se siente mal, usted está debiendo algo?". "No señor, nada", y yo creí en él, lo apoyé, le presté plata para pagar abogados y todo el apoyo para que pudiera aclarar su situación. Por supuesto hubo personas que me recomendaron no apoyarlo, pero vi sus ganas de sacar adelante a su familia, aclarar su situación y confié en su palabra.

Álvaro empezó a trabajar como gerente corporativo, una figura que creé para reordenar los negocios y replantear cómo trabajábamos. Él no sabía nada del negocio del cuero y de la moda, así que le tocó aprender todo lo técnico de la fabricación de los productos, el abastecimiento, los canales físicos y el digital, cómo vendíamos y cómo pienso. Me gustó que se untó del negocio y se enamoró con el alma de lo que hacemos, pero le tocó duro, porque venía de trabajar con la plata de los otros y acá toca es trabajar para tener nuestra plata y producir con ella.

Aposté por él en un momento en el que nadie le iba a dar trabajo, en el que las puertas se le estaban cerrando una tras otra. Pasaron casi nueve años de defensas judiciales hasta que archivaron todo proceso en su contra y lo declararon inocente, tiempo en el cual estuvo con nosotros aportando todo su conocimiento en reordenar y estructurar el negocio. Su gestión ha permitido ordenar, innovar, diversificar, doblar el crecimiento y alcanzar mejores márgenes de rentabilidad, enfocado a preparar la empresa para su continuidad en el tiempo.

Acá ha podido ser él y dejar atrás las apariencias de un mundo tan superficial como en el que trabajaba. Como gerente general, él le rinde cuentas a la Junta, que somos Olga Lucía, María Fernanda, Mario, Lorenzo y yo, y Ricardo Sala que es el único miembro externo a la familia que nos acompaña. Hoy en día, Álvaro y Lorenzo están haciendo una llave importantísima para llevar la marca Mario Hernández al nivel que queremos que llegue y que permanezca en el tiempo. Como Gucci con Tom Ford, que fue su director creativo, y Domenico De Sole, que era el director administrativo, cuando la marca alcanzó su máximo nivel. Hay que creer en la gente cuando es sincera, honesta y transparente.

Como mamá, que se aseguraba de que todos tuviéramos qué comer, dónde dormir y con qué vestirnos, un empresario debe estar pendiente del bienestar de su gente y tener el buen trato como una regla. En Mario Hernández somos como una familia y todos necesitamos estar bien, por el bienestar de todo el grupo. Eso es muy importante. La empresa no es de un señor nada más, sino de todos y que la empresa produzca y se mantenga es una responsabilidad de todos. Sin importar la función que realicen en la organización, yo les digo siempre que piensen como gerentes y propietarios del negocio, que es de ellos. Se ha generado un sentido de pertenencia muy profundo, y por eso las personas que trabajan en Marroquinera llevan con nosotros, algunos, más de treinta años. Incluso varias generaciones han entrado a trabajar en el oficio: entran como aprendices y salen como maestros. Este es el verdadero logro nuestro, contar con maestros que transmiten su saber a los otros, siempre y cuando quieran aprender. Uno tiene que ser agradecido con eso. En la casa a veces no había ni para comer; entonces, que a mis empleados y sus familias no les

falte el alimento es para mí parte de hacer entre todos la empresa. Desde hace años nos aseguramos de que cuenten con un mercado básico y balanceado para sus familias cada mes. En una época llevábamos a la planta todo para que cada persona tomara su parte a granel de cada producto que hacía parte de este mercado y nunca se perdió nada, nadie tomó nunca más de lo que le correspondía. Ahora los llevamos ya separados por cuestiones de bioseguridad, pero el punto es la gran solidaridad y compañerismo que se vive en Marroquinera.

Como también sé por mi experiencia de vida lo que se siente pasar de casa en casa, yo aprendí la diferencia que es contar con techo propio. Por eso ayudamos a que nuestra gente pueda comprar su casa o apartamento propio; así, quienes llevan más de tres años con nosotros pueden postularse hoy para un subsidio que asume la compañía. En todo este tiempo habremos ayudado a más de cuatrocientas familias a tener casa propia. El sueño de mi gente es tener su casa propia, y mi sueño es que ellos cumplan sus aspiraciones.

Con nuestros proveedores también tenemos la filosofía de pagarles de contado. Muchos son satélites, pequeñas empresas familiares a las que encargamos parte de los procesos. La industria del cuero y las confecciones siempre ha tenido este modelo. Marroquineros, sastres, artesanos, muchos comienzan con un pequeño taller en sus casas, los hijos aprenden la técnica, y el oficio perdura, así como veía yo en los inquilinatos. Varias partes del proceso de fabricación de nuestros productos se hace fuera de la planta con estos proveedores. Como sus economías son tan locales y débiles, para mí es una responsabilidad que les paguen lo justo y a tiempo.

Igual sucede con los proveedores de materias primas. Alguna vez, hace varios años, llegué a la planta y había una fila larga de proveedores esperando que les pagaran. Me fui donde el tesorero y le pregunté qué pasaba. Me dijo que le estaba pidiendo plazo a la gente para pagarles a treinta, sesenta o noventa días, y me dijo: “Don Mario, es que hay que trabajar con la plata de los proveedores”. Le dije: “No, señor, no, así no trabajamos acá. Tenemos que pagarles a tiempo y yo no quiero que nadie espere, y al chiquito, que no tiene, si se le puede pagar adelantado, mejor”. Trabajar con la plata de los demás es lo más fácil, lo

difícil es generar uno plata y trabajar con ella y que dé resultados para reinvertir en el negocio. No se puede abusar de los proveedores porque, entonces, ¿cómo tiene usted un buen producto? o ¿cómo le compra a un buen proveedor de carne, por ejemplo? Pues va a donde el mejor y le paga, pero si usted va y no le paga, pues no lo atiende o le manda la carne mala: "Mandémosle la mala a este". Incluso, cuando el dólar sube, si debemos aumentarle el precio al que le compramos la materia prima, a los proveedores, hay que hacerlo, porque si no, nos bajan la calidad, y nosotros no podemos permitirnos vender productos hechos con insumos regulares. Por eso digo que nunca me he preocupado por el valor del dólar, porque si sube, sube para todos, entonces todos tienen que liquidar con la misma base. Lo que no puedo es buscar economías con eso, porque si lo hago, el fabricante me baja la calidad, y yo lo que vendo es precisamente eso: calidad. Hubo una época en la que algunos empresarios se quedaron esperando a que el dólar bajara, no subieron precio y se quebraron.

Todo eso lo construye uno, yo le compro el mismo cuero de mariposas hace más de veinte años al mismo proveedor en Italia, y él sabe que le pagamos de contado, entonces me cumple. También acostumbro desde hace muchos años a pagar el arriendo de mis locales no durante los cinco primeros días del mes, sino el día veinticinco del mes anterior, por anticipado. Así me aseguro de conservar las mejores ubicaciones. Un buen cliente, un buen arrendatario, no se cambia por nada. Tampoco un buen empleador. Con la pandemia que tanto afectó la economía mundial y la colombiana, no dudé ni un minuto en que debíamos mantener la nómina tal cual estaba, seguir pagando los salarios y dando la ayuda de mercados que siempre hemos dado. ¡De esto tenemos que salir juntos!

Si no es ayudándonos, uniendo esfuerzos hacia objetivos nobles que todos compartamos, no vamos a mejorar como sociedad, siempre teniendo en cuenta que todos nacemos iguales y no vinimos a lo mismo. La diferencia de qué hace uno en la vida y cómo le va depende solamente de uno mismo, de su trabajo y esfuerzo; al que hace sus cosas bien, no tiene por qué irle mal.

A mí me llaman mucho para pedirme un consejo, una opinión

o para invitarme a conversar con estudiantes de todos los niveles y de todo tipo de colegios o de universidades. Me gusta mucho saber qué hacen, qué piensan, qué los inquieta y animarlos a seguir sus sueños. También me invitan de empresas, gremios o cámaras de comercio para dictar conferencias. Yo no cobro por esto, salvo a unas empresas a las que les cobro diez millones de pesos, pero que no van para mi bolsillo, sino a la Fundación Colombiana para Trasplante de Médula Ósea de la Clínica de Marly. A raíz de la enfermedad de Olga Lucía, tomé la determinación de que así fuera porque así se apoya la labor que hacen realizando trasplantes y tratamientos para quienes no pueden costearlos.

Mi obsesión ha sido que Colombia se destaque y trabajar por mostrar lo mejor de nuestro talento. No somos un país competitivo, carecemos de industria fuerte y de infraestructura. Mientras sigamos así, será muy difícil competir como país con los mejores del mundo. Tenemos buenas materias primas, pero tampoco son las mejores. Sin embargo, todos sabemos que lo que abunda en Colombia es la creatividad, el deseo de ser innovadores, la excelente mano de obra y el talento. Por eso creamos hace quince años el Premio Mario Hernández al Diseño, para incentivar a aquellas personas que deseen mejorar su técnica y muestren que tienen potencial para crecer. El premio otorga dos becas para cursos de verano en el Instituto Europeo de Diseño IED en España, una para los participantes de las universidades de Bogotá y la otra para las universidades de fuera de Bogotá. Quien ocupa el segundo puesto entra a hacer una pasantía en el Área de Diseño de Mario Hernández y al tercer puesto se le obsequia un producto de la colección más reciente que se haya hecho. Con el premio hemos cambiado la vida de muchos jóvenes y de sus familias, pues se han inscrito cerca de veinte mil estudiantes de más de sesenta universidades del país, y en la actualidad el 83 % del equipo de diseño de Mario Hernández está compuesto por quienes han concursado por este premio. También hemos ayudado a que vean de otra manera el concepto de producto porque cuando salen de estudiar saben muy poco de precios, de buscar materias primas, del concepto de lujo y de marcas, pero tienen la oportunidad de aprenderlo con nosotros. Ahí nace la diferenciación del diseño, y si no podemos competir con volumen

porque no hay materias primas suficientes o el mercado aún no muestra la demanda que tienen otras marcas de lujo, entonces nos preparamos para competir en América formando nuestra gente.Para las próximas ediciones del Premio a partir del 2022, haremos grandes cambios en cómo se venía concibiendo. El 2021 ha sido el único año en el que no se convocó el Premio, lo que nos dio la oportunidad para replantearlo y sintonizarlo con las actuales tendencias educativas y profesionales. Para la edición número 15 el lema será “Cultivar el lujo colombiano” y buscará apoyar a las carreras creativas que ofrecen las universidades. Apoyar las carreras creativas es muy importante porque de ellas salen los futuros “Steve Jobs”, los visionarios e innovadores. La creatividad es hoy un diferenciador para cualquier profesional y su capacidad de ejecutar y aterrizar sus ideas.

En 2022 tendremos más categorías acordes a lo que se necesita. En anteriores ediciones nos enfocamos mucho en que presentaran un producto, pero lo que queremos fomentar es que el Premio sea el inicio de una carrera profesional y trascienda. Vimos que los ganadores disfrutaban de la beca y las pasantías, pero no sembraba en ellos algo a largo plazo. Como todo lo que he hecho, vimos una oportunidad para mejorar la propuesta del premio para el 2022 en adelante, que tenga aún más impacto y por eso haremos alianzas para pasar de mil inscritos a diez mil, porque abriremos cinco categorías: arquitectura, moda, diseño gráfico, audiovisual y experiencia. Pasaremos de dar una beca a dar seis, en asocio con otras empresas que compartan nuestra visión de país.

Estamos fomentando el ingenio, la creatividad, la innovación. Por eso siempre les pregunto a las personas, a qué vinieron a este mundo: ¿a quejarse o a salir adelante? Oportunidades hay, solo hay que buscarlas y aprovecharlas, pero siempre para hacer bien las cosas. Todos somos iguales, lo que pasa es que no vinimos a lo mismo.

CAPÍTULO 5

HAGALASCOSASCONGANAS, DEDICACIÓN,ENTREGA YEMOCIÓN

Como la vida, los negocios son para pasarla bien y estar en paz. Así debería ser. Los negocios son como la vida misma: una oportunidad de aprender todo el tiempo y ver que los errores son enseñanzas. Si a la vida llegamos empelotos, a los negocios también. El hecho de nacer ya es utilidad, el resto de la vida es aprendizaje. Primero gateamos, luego damos unos primeros pasos, nos caemos, nos golpeamos, lloramos, alguien de pronto nos ayuda a levantarnos y ya después vamos poco a poco caminando solos. Y seguimos andando, con tropiezos hasta lograr pasos cortos y luego más largos. Igual son los negocios. Es como explorar un terreno hasta que se encuentra la ruta que más le gusta a uno y por ahí sigue indagando, haciendo camino al andar. Uno no puede obsesionarse con la meta o el final del camino, sino disfrutar de esa exploración. Si no la disfruta, es posible que lo suyo no sea el camino de ser emprendedor o empresario. Si se mete a hacer negocios, necesita entender que estos varían, suben, bajan y, como los paisajes, a veces va uno por páramos, desiertos, montañas, caminos empinados, otros en bajada, pavimentados o destapados. Lo que importa es la actitud con la que enfrenta el día a día, como dice la canción: “Se hace camino al andar”.

Hay que ser curioso, tener hambre, no sentirse rico nunca, porque al rico todo le parece poca cosa y deja de entusiasmarse, mientras que el que trabaja y busca como si no tuviera nada siempre va a querer más y valorará más lo que vaya obteniendo. Así son los negocios. Se necesita encontrar un propósito, un sentido a lo que se hace, y eso será más importante que si consigue o no tener dinero con su negocio. Hay que fijarse metas y cumplirlas.

Con el tiempo me di cuenta de que el propósito de un negocio o de una empresa no es ganar dinero ni acumular bienes materiales. Un negocio debe tener como propósito servir a la gente, mejorar las condiciones de vida de una sociedad. El dinero se necesita para vivir digna y honestamente, pero no es el fin último. En Mario Hernández nuestro propósito es: “Inspirar a las personas a que vivan la vida como una oportunidad, afrontando sus desafíos, y actúen sin miedo, para que lo que hagan lo disfruten y se sientan exitosos, contribuyendo a construir un

mejor mundo". No dice por ninguna parte que el propósito sea ganar plata.

Crear empresa no es fácil, nadie ha dicho que lo sea, pero no es imposible. Tampoco se da de un día para el otro. Hay que trabajar, hay que estar abierto a aprender de las equivocaciones y hay que insistir si de verdad su aspiración en la vida es ser empresario. Yo sé que comenzar un negocio puede dar algo de miedo porque uno desconoce lo que puede pasar, pero al final de cuentas así es todo en la vida, y por miedo o por timidez no podemos dejar de intentar hacer cosas. El miedo oculta las oportunidades. ¡Comience ya! ¡Arriésguese! Mantenga el ánimo. Si yo, que no tuve nada, lo logré, estoy seguro de que usted lo logrará si se lo propone. Y para mayor tranquilidad quiero decirle algo: para empezar no necesita dinero. Incluso mejor si no tiene nada, porque si cuenta con recursos es muy posible que los malgaste. En cambio, si los va consiguiendo como fruto de su trabajo, los va a valorar. La necesidad hace que vaya aprendiendo a cuidar el dinero y también a usarlo mejor. La mejor platica es la que se gana uno; si me hubieran dado cinco o diez millones de dólares para arrancar, los hubiera botado, estoy seguro.

En la vida todo es un proceso, una transformación. Nadie nace aprendido. Necesitamos aprender a caminar, a hablar, cada cosa tiene su orden y sentido. No se puede llegar a la universidad sin hacer la primaria y el bachillerato; tampoco se llega a ser jefe sin haber maleteado ni ser líder sin haber trabajado en equipo. Todo en la vida son oportunidades de cambio, de mejora, de aprendizaje. Lo mismo sucede en los negocios: su éxito depende mucho de la constancia, el amor, las ganas y la humildad con que se hagan. Es eso. Haga lo que le gusta, enfóquese en ser muy bueno en eso y, sobre todo, sea humilde. Recuerde que la gente sube como palmera y baja como coco. Si ve que está yendo por el camino equivocado o que cometió algún error, vea en eso la oportunidad para reinventarse, cuantas veces sea necesario, pero no se estanque.

Si me preguntan a qué le tengo miedo, creo que a nada, pero sí hay una cosa que me aterra, y es sentirme estancado, sentir que no avanzo, que no innovo. Estancarse es como estar enfermo, entonces toca ir al médico, y en la empresa ir al médico es ver qué está pasando con el producto, la distribución, el precio, la

publicidad… Hacer exámenes de todo y empezar un tratamiento inmediato para salir de ese estado.

Por eso, emprender es un acto de todos los días. Hay que evaluarse a diario, ver cómo estamos en todo e investigar qué hay de nuevo para hacer. La gente se aburre de comer lo mismo todos los días porque ya no le sabe igual, pasó la emoción de la novedad cuando probó por primera vez algo, entonces toca ofrecer cosas nuevas siempre. Todos los negocios son excelentes si hay orden, todos tienen complicaciones, pero no deberían generar estrés si se llevan bien y se crean equipos. Los negocios se pueden y se deben reinventar siempre.

Si quiere crear su propia empresa, analice si quiere correr riesgos, es el mejor consejo para un empresario que quiere comenzar. Desde que nacemos estamos expuestos al riesgo, entonces alguien que decide ser empleado también corre riesgos. Como dije, no todos vinimos a lo mismo en este mundo; lo más importante es que usted haga lo que le gusta, con amor y dedicación. Y según eso cada persona vive con riesgos distintos. Pero si es ordenado, así sea independiente o empleado, va a poder sortear mejor esos riesgos. Si ha decidido tener su propio negocio, la responsabilidad es mayor porque necesita generar el dinero usted y no esperar a que otro lo genere. Por eso muy temprano quise tener mi propio negocio, para no depender de nadie. Que le roben o que pierda en un negocio, eso es normal. Todo es experiencia y enseñanzas, no son fracasos. Generalmente lo que llamamos “fracaso” es por culpa de uno mismo, por no haber hecho bien las cosas. Pero si las hace bien desde el inicio, así pierda, no será un fracaso.

El que ha decidido ser empleado tiene la responsabilidad de hacer bien su trabajo para que la empresa pueda recibir dinero. En cualquiera de los dos casos, la clave es ser ordenado con sus cosas, en sus relaciones personales y con su plata. Como dijo Warren Buffet: “No compres cosas que no necesitas, porque tendrás que vender las que sí necesitas para pagar las que no necesitabas”. No se puede gastar más dinero del que se gana. Eso es fundamental. Yo fui muy desordenado en una época, no tenía ni para el arriendo, y mamá sufría mucho. Llegaba a la casa y ella estaba llorando porque nos amenazaban con lanzarnos por estar debiendo tres o cuatro meses. Entonces me di cuenta de que eso no podía ser así y me acostumbré a pagar siempre primero los

gastos fijos, y si podía, lo hacía con antelación. Ahora esto es una regla de mi vida y de mi empresa: pagar por anticipado a los proveedores o de contado.

Yo me crie a la antigua, y por eso para mí la palabra es lo más importante. A veces cuando se hacen documentos y contratos, hay personas que lo que ven ahí es una manera de cómo no cumplirlos y toca iniciar pleitos; por eso prefiero evitarlos y mejor mirar muy bien con quién se asocia uno, que haya mucha confianza y transparencia. Cuando tuve con Rafael Mayorga la agencia de finca raíz, llegamos a manejar mucho dinero, pero éramos inexpertos y las ganancias se nos iban en cosas que no necesitábamos o sacábamos plata de la empresa para irnos de rumba. Un día le dije: "Pongámonos un sueldo", porque no podíamos seguir gastando la plata de la empresa. Aprendí que para gastos personales o favores debía usar solamente mi dinero. La gente es amplia con la plata de los demás, pero cuando se les pide que aporten o saquen de su bolsillo no lo hacen. Entonces uno no puede ser amplio y derrochador con la plata de la empresa porque no es de uno, es para que el negocio crezca; o con el dinero que debe destinarse a alimentación, educación, salud, recreación de la familia tampoco se debe jugar porque la familia es como otra empresa.

También por esos días aprendí otra lección cuando mi socio compró un carro y yo no. Me preguntó por qué no lo había hecho si nos estaba yendo tan bien, y yo le dije: "Carro no da para negocio, negocio da para carro" y me seguía moviendo en bus. Me di cuenta de que la gente tan pronto ve que su negocio va dando algo de ganancias, sale y compra casas, fincas, carros, se endeudan con los bancos y al final se quiebran. Nada es fijo en la vida y los negocios hoy pueden ir bien, pero mañana no, hay que saber guardar como el camello, que conserva en su cuerpo agua para atravesar el desierto. Cuando el negocio es de uno, debe invertir una parte de las ganancias en el negocio y así no depender de créditos, mantener la deuda en un nivel razonable y trabajar con la plata propia. ¿Qué quiere decir esto? Que las ganancias no deben irse en cosas que no sirvan, sino en nuevas tecnologías, en investigación, en aplicación de nuevas técnicas, infraestructura para crecer, en lo que sea en beneficio del negocio y de su mejoramiento. Ahora, si necesita capital, lo mejor es

buscar un crédito bancario en vez de un socio inversionista y trabajar con ese dinero, así se ahorra tener un jefe y depender de otros para tomar decisiones, siendo el único responsable por esa deuda.

Nadie va a cuidar más la plata que uno mismo ha generado que uno mismo, entonces el mejor negocio es reinvertirla en el negocio propio y mantener en caja una buena reserva, justamente si llegan a ocurrir crisis. Han sido lecciones que no se dieron de un día para otro, que me costaron no solo dinero —porque perdí muchas veces—, sino tener que agachar la cabeza y con humildad volver a empezar. Hoy puedo dar algunas recomendaciones a las personas que me piden un consejo, pero cada quien debe realizar su propio camino. Les toca hacer el curso de la "universidad de la vida", el mismo que hice; habrá unos más inteligentes o recursivos, pero arrancan con ventaja porque ya pueden aprender de lo que uno hizo y tratar de evitar cometer los mismos errores.

Para hacer negocios se necesita tener garra y no ponerle atención a lo que piensen o digan los demás. Yo no creo cuando dicen que "la sociedad les destruye los sueños a las personas"; si cree eso, le falta la garra para hacer negocios. Uno es el único responsable de cumplir sus sueños. No espere a que las demás personas, el Estado o el gobierno de turno le den todo. En el camino uno encuentra oportunidades, gente que lo ayuda a uno, que lo aconseja, pero al final la responsabilidad de tomar decisiones o hacer algo con eso es solo suya. ¿Qué habría pasado si no voy a Hermega a esa entrevista de trabajo que me consiguió Emma Suárez y en vez de eso me hubiera quedado jugando en el *lobby* del Hotel Tequendama o si hubiera ido no ahí mismo, sino al día siguiente? Tal vez no hubiera conseguido ese primer empleo, tal vez otro niño hubiera sido escogido como mensajero y jamás hubiera sido Pulga Arrecha. Entonces las oportunidades se van dando y hay que tomarlas para no estar lamentándose después por lo que no se hizo.

Si quiere tener éxito, mentalícese en que lo va a tener; si quiere ganar, compórtese como un ganador; si quiere aprender, estudie; si quiere viajar, ahorre. Todo depende del poder de la mente y de las ganas que le ponga a lo que hace. Si está pensando en hacer un negocio, empiece por ser paciente, analizar el mercado y observar muy bien qué les hace falta a las personas o

qué están usando y que usted pueda mejorar. Qué producto necesita cada grupo de personas, quiénes se lo van a comprar, cuánto estarían dispuestos a pagar por él, cómo lo van a usar, qué van a sentir cuando usen ese producto. El cliente es muy cambiante y los gustos cada vez más variables. Entonces la pregunta "¿qué quiere el mercado?" es muy amplia, y para responderla hay que observar mucho. Hay segmentos, hay gustos, calidades y mercado para todo. Una vaca, por ejemplo, pesa 600 kilos, el lomo pesa 2 o 3 kilos, le siguen las chatas y la punta de anca; toda la vaca se come, lo que pasa es que hay partes para todos los gustos y presupuestos. Y si va a cocinar lomo, que es lo más fino, pues debe prepararlo con ingredientes igualmente finos para no dañarlo; igual sucede con un producto de lujo. Si va a usar una materia prima de excelente calidad, del mejor origen, necesita que todo en el producto sea de primera también. Eso sí, aprenda muy bien a hacer cuentas y a multiplicar en la mente para no depender de nadie y actuar rápido cuando tenga la oportunidad al frente.

Hay que escoger el segmento al cual le va a vender, estúdielo bien. Por ejemplo, en mis primeros viajes a China veía que allá ya le habían incorporado las ruedas a las maletas de viaje cuando nosotros todavía usábamos unos carritos en los que se ponían las maletas que iban aparte del equipaje, algo muy engorroso, entonces eso me hizo ver que siempre habrá algo más práctico cada vez para resolver problemas. Ellos ya lo habían inventado, había que traer ese tipo de maleta a Colombia. ¿Para qué ponerse a tratar de inventar algo que ya está probado afuera?

Hoy uno ve que la comodidad es lo principal, todo el mundo viaja con los tenis puestos, así no era antes. Todo cambia y se abren posibilidades de negocio, también porque hay tantos gustos como personas en el mundo, todos distintos y eso hace que haya oportunidades siempre para crear y ofrecer algo diferente para cada gusto.

Esto es clave para quienes quieren ser importadores porque, primero, deben ver, analizar, conseguir un producto diferente que no se haga en Colombia, que sea mucho más barato, que tenga calidad, que lo pueda importar, ver cuánto es el arancel, analizar cuánto vale el transporte, cuánto vale ponerlo en el país, cuál sería el precio de venta al público y compararlo con lo que hay en

el mercado; se trata hacer un análisis muy claro del mercado y a qué cliente va dirigido.

Venda algo en lo que de verdad crea y piense a largo plazo; si piensa en el corto plazo, se va a frustrar pronto. Elimine intermediarios y así podrá aprovechar mejor su dinero y ofrecer mejores precios al mercado. No piense en el dinero, porque este es el resultado de hacer bien las cosas. Tampoco tenga miedo ("el que no arriesga un huevo, no saca un pollo") y si va a estar temeroso todo el tiempo, no podrá innovar ni ver las oportunidades.

¿Quiere ser líder? Hay que ser respetuoso, ser constante, cumplir con su palabra, insistir y persistir. El gran premio de todo es la experiencia, y al final se prefiere la gente con experiencia porque lo que han vivido no tiene precio y se puede aplicar. Desafortunadamente, solo se aprende a los golpes y con los errores. Es mucho más importante la experiencia que los títulos. Hay que contar con los jóvenes que tienen nuevas ideas, pero deben untarse del negocio, ejecutar y aprovechar la experiencia de los mayores. Estudiar es muy valioso y hoy en día se forman excelentes profesionales en todas las áreas, pero un cartón no es suficiente. En el área que sea, necesita untarse de su negocio. Y no se trata solo de un tema empresarial. Si estudió medicina, úntese de su profesión; si es abogado, arquitecto, escritor, pianista… no importa su oficio, solo será exitoso si lo vive con pasión y gana experiencia en la ejecución. Hay que incentivar a quien tiene una mentalidad de crecer y ser grande, en cualquier área. No crea que un título le resuelve todo, o que por tener muchos cartones llegará a los puestos más altos de inmediato, necesita experiencia y práctica. Yo tomé la decisión de querer ser líder y no seguidor.

Otra cosa que se repite mucho es que el entorno que está viviendo el país para crear empresa no es nada fácil y la incertidumbre se extiende, comenzando por buena parte de la vecindad, pero la fatalidad no es el camino. La queja y el reclamo no solucionan nada, como siempre digo: hay que proponer y ejecutar. Además, ¿cuál incertidumbre si nada más en Colombia tenemos una población de cerca de cincuenta millones de habitantes, un mercado potencial enorme, del cual 85 % pertenece a los estratos 1, 2, 3 y 4, y el resto, a los estratos 5 y 6.

Estos dos últimos tienen el poder adquisitivo más alto, pero muchos están endeudados para guardar una apariencia o un estatus. ¿Qué queda? El segmento intermedio, la clase media que tiene capacidad adquisitiva y es aspiracional, busca y puede pagar por algo que, además de funcional, sea de calidad.

Hoy en día también es vital lanzarse al mundo digital y del comercio electrónico. Para nosotros, en Mario Hernández, este canal de venta representa actualmente el 30 % de nuestras ventas totales y fue la tabla de salvación mientras los centros comerciales y tiendas físicas estuvieron cerradas por la pandemia del covid. Se necesita la pericia de las generaciones más jóvenes para manejar todos los sistemas necesarios para tener una página web buena, atractiva, con todos los medios de pago, que la logística funcione perfectamente, con la combinación de la experiencia de ventas del mundo presencial para lograr aprovechar este canal al máximo. Es parte de la evolución del comercio a escala mundial: la migración hacia lo digital. La gente ya está más acostumbrada a comprar por internet, entonces no hay que tenerle miedo a apostar por ese canal, lo que pasa es que eso hace que obligatoriamente la experiencia de la tienda física deba ser excepcional y la gente quiera entrar a mirar el producto.

Me gusta repetirle a mi equipo que debemos exhibir todo lo que tenemos, lograr que la gente entre al local, no importa si no compra, pero que entre y vea, toque, sienta el producto. Obvio, mejor si compran, pero hoy con los medios digitales la gente necesita más estímulos para que sea atractivo visitar una tienda, y ese estímulo es la atención, el cariño, el servicio personalizado. La manera de comunicar lo que hacemos también ha cambiado. Si en los años ochenta para mi negocio era muy importante pautar en radio, luego cuando pasamos a ser la marca Mario Hernández la pauta se segmentó más y se enfocó a los medios que consultaba el público al que le quería vender. Hoy en día nos apoyamos en todos los medios digitales para promocionar nuestras novedades, todo muy visual y atractivo. Los invito a seguirnos en nuestras redes @mh_colombia, donde se muestran todos nuestros lanzamientos y colecciones.

Cuando se crea una empresa es fundamental que exista una cultura que funcione tanto hacia dentro como hacia fuera, una identidad de la compañía que defina cómo trata a sus empleados,

a sus clientes, a sus proveedores y a sus accionistas. En las familias que tienen hábitos es responsabilidad del papá y la mamá educar a los hijos en costumbres que sean buenas, saludables, con valores; igual pasa con la empresa y quienes la conforman. Se necesita educar a todos para que sientan que la empresa es de ellos, y sus acciones en todo lugar dan cuenta de la cultura de la empresa.

Todos los que trabajamos para Marroquinera somos embajadores de nuestra empresa. Si mi propósito ha sido crear una marca de lujo asequible que compita con las mejores del mundo y soy el único en América que lo está haciendo, necesito desarrollar dentro de mi compañía una cultura que refleje esa meta. Somos una marca de lujo asequible que vende aspiraciones y una promesa de distinción, eso nos obliga a que todos nuestros colaboradores se sientan parte de la construcción de ese camino.

Es muy importante que nuestra empresa sea una de lujo en todo, donde las personas se sientan contentas y puedan realizar sus sueños, sentirse parte de lo que hacemos, que reciban reconocimiento y sientan que se les cuida. Si sienten amor por la compañía, el resultado y el producto son excelentes. Por eso ha sido clave para mí formar mi propia mano de obra, recibirlos de aprendices y que desarrollen sus habilidades hasta ser maestros. Pero esto no solo se aplica al personal de planta y producción, también los administrativos, vendedores, ejecutivos…, todos, sin excepción, ingresan y se forman en la manera como se hacen las cosas en Mario Hernández. Estamos formando gente de lujo y ese es nuestro diferencial. Esta mano de obra, estos vendedores, estos ejecutivos no existen en otra parte de Colombia y se han capacitado para ser parte de nuestra propuesta única.

No quiero ser el más grande, sino el mejor. Quiero que mi marca permanezca en el tiempo, estamos en un mundo globalizado compitiendo con todos, ya no solo en el mercado local, y para eso necesito a los mejores artesanos, los mejores diseñadores, los mejores vendedores, la mejor logística y el mejor personal administrativo, todos motivados y enamorados de nuestra cultura, y que ellos, como personas, quieran ser cada día mejores. El verdadero patrimonio de Mario Hernández es su gente, sin ellos las máquinas de nuestra planta Marroquinera no valen nada y los almacenes son solo paredes de ladrillo. Sin la

gente no somos nada y por eso son lo primero en nuestra cultura, son el alma de Mario Hernández.

A lo largo de los años, me han sonsacado gente pensando que con el solo hecho de llevárselos ya iban a poder incorporar en otras fábricas la esencia de los productos Mario Hernández. Pero no funciona así, en Marroquinera y Mario Hernández somos como una familia grande y cuando alguien se va, tiene que adaptarse a otros ambientes donde las cosas funcionan de otra manera, pero nunca será igual que en nuestra empresa.

He tenido competidores que me han preguntado cómo realizamos algún proceso puntual, de corte, de tintura, de diseño, y yo los invito a que vayan a la planta y miren todo lo que necesiten, aprendan y si eso les sirve para mejorar sus procesos, bienvenidos. No guardo secretos, porque copiarnos es imposible, hay una magia, una mística en el trabajo que cada persona realiza, que hace que sean irrepetibles. La empresa la hace uno con las personas, con cariño y respeto, sentido común y ser práctico. Mario Hernández es el resultado de eso. La empresa es el resultado de un conjunto de cosas que se construyen, experiencias que surgen cada día y hacen única a la organización. Los procesos técnicos se pueden aprender y copiar, pero no el resultado.

Mucho antes de aprender esto, también pensaba que si traía a una persona de otra empresa a trabajar con nosotros iba a lograr los mismos resultados que esa empresa de dónde venía, pero no, así tampoco es, porque por bueno que sea un empleado en una compañía, al llegar a otra no va a funcionar igual, debido a que los entornos son completamente distintos. Por eso es tan valioso formar a la gente, pensar en ella, orientar con claridad y confiar en su trabajo. Cuando en una empresa los empleados ven que los beneficios son solamente para un grupo, dejan de cuidar la empresa y no la sienten como si fuera de ellos, serán infelices y ese trato desigual se verá reflejado en los resultados y en los productos. Pero si se trata bien a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, eso se refleja en el producto.

Mamá decía que el buen ejemplo cunde, y quienes lideran la empresa deben todos los días transmitir los mejores valores humanos. Ser excelentes. Un verdadero líder debe velar por el bienestar de todos, sin excepción, y un buen jefe es como el

director de orquesta que lleva el ritmo para que todos saquen lo mejor de sí y de sus instrumentos. Líderes y jefes deben ser muy organizados, por las responsabilidades que tienen con sus grupos de trabajo; deben cuidar su salud porque de sus acciones dependen el patrimonio y futuro de varias personas. Al final del día, uno debe preguntarse: ¿qué hice hoy para ser un poco mejor que ayer?, ¿aprendí algo nuevo para el negocio?, ¿concreté una venta o tengo un nuevo cliente? Mamá repetía que había que ser humilde, porque cuando uno sube la montaña y la conquista, no puede olvidar que al bajarla se va a encontrar con varias de las personas que dejó atrás, y por eso no puede escalar pisoteando a nadie ni maltratando a la gente porque la vida da muchas vueltas. Hoy siento la tranquilidad de que las cosas se pueden hacer sin que yo esté presente físicamente, y eso es porque ya hay una organización, un legado, una cultura de trabajo y confianza en la gente. La pandemia me permitió confirmar eso, que la organización cuenta con una estructura que funciona sin depender de mí. Hay que preparar la empresa para que se defienda sola.

Nos hemos preocupado por que ese buen trato hacia dentro sea el mismo hacia fuera con nuestros proveedores, que son varios cientos en todo el mundo. Como lo mencioné, es usual en las empresas considerar que se debe apalancar la operación con el dinero de los proveedores y pagarles a treinta, sesenta o noventa días. No es nuestra política: pagamos de contado o anticipado. Esto nos asegura contar con su lealtad y lograr acuerdos de exclusividad, lo cual es muy importante si quiero conseguir las mejores materias primas, por ejemplo.

Para mí siempre ha sido un principio que todos ganemos en los negocios, no ser ventajoso, sino justo. Uno no puede ganarlas todas y tampoco tiene que mirar lo que se está ganando el otro. Hay que ver qué más se puede lograr para repartir el beneficio entre todos. Actuar así me ha ayudado a sortear momentos difíciles. Quiebras he tenido varias, una de ellas ocurrió al mismo tiempo que habíamos sufrido un robo de maquinaria en la planta. No me dejé abatir por el golpe, sino que pensé que para recuperarme debía poner a trabajar todo de nuevo, pero no tenía con qué comprar cueros. Tuve que hablar con uno de nuestros proveedores, Colcurtidos, de Ángelo Saragovia, y con esa

situación no querían venderme nada. “Si tú me ayudas, te garantizo que te puedo pagar tu plata, pero si no me ayudas, me quiebro y voy a quedar debiéndote”, le dije a Ángelo. Él quiso ayudarme y encargó a su gerente de ventas, Jairo Pico, de atenderme y ver cómo podíamos salir juntos de la situación. Logramos acuerdos y pude reanudar la producción y así cumplir lo pactado. Aprendí desde ese momento que debíamos tener capital para aguantar las malas temporadas, y gracias a ese buen hábito la pandemia nos encontró con reservas. No fue necesario mandar al personal a vacaciones, ni a licencias no remuneradas, ni mucho menos recortar la nómina de empleados: al contrario, pudimos pagar sus salarios completos y a tiempo. Los empresarios que no tenían caja se quebraron.

Para mí, crear una marca de lujo tiene que ver también con ofrecer una experiencia que sea única a los clientes. Cada uno de nuestros productos debe despertar una satisfacción personal; el hecho de tenerlo debe hacer sentir a quien lo luce que lleva un símbolo de distinción y de moda. Por eso, atender a un cliente debe ser prioritario, mostrarle cosas que quizás no soñaba con ver o tener. Como en todo proceso de compra, puede haber quejas y sugerencias, y ante cualquier reclamo debemos responder rápido y sin trabas. Me gusta mucho oír sugerencias y resolver problemas. Quien quiera hablar directamente conmigo puede hacerlo. Si llaman por teléfono a la fábrica esto será lo que oirán: “Bienvenidos a Marroquinera, soy Mario Hernández. Mi lema es la vida es una oportunidad,. Si tiene alguna sugerencia o queja, se puede comunicar conmigo directamente. Mi extensión es la 105. Por la paz soy capaz de construir una familia y un país mejor, ¿y usted de qué es capaz?”.

Como cabeza de la empresa tengo una responsabilidad con todos los que la integran, no solo quienes son colaboradores directos, sino también con los indirectos, proveedores y clientes. Son mi familia. Por eso tengo todos los números de mi empresa en la cabeza, todos los días sé las cifras al detalle y también estoy enterado de las novedades en sus vidas. En más de cuarenta años han sido muchas las personas que han pasado por la empresa, sus familias también; tengo colaboradores en la planta que me han acompañado todo este tiempo y sienten como suya la empresa. Mi Junta Directiva está conformada por mi esposa, Olga Lucía; mis hijos —María Fernanda, Mario y Lorenzo—, y contamos con

un miembro externo, Ricardo Sala, un ejecutivo de mucha trayectoria que nos ayuda a tener una visión desde afuera. Cuando cree la Junta Directiva de su empresa necesita personas que se enamoren del quehacer de la empresa, que se unten como usted, aprendan, investiguen y le tomen cariño, que traigan ideas. En nuestro caso inicié como una empresa de familia y así nos mantenemos. Mario hoy en día es la cabeza de la *holding* que creamos, Lorenzo es del director creativo de Mario Hernández, María Fernanda creó su propio negocio de moda, pero sigue participando con su conocimiento en nuestros desarrollos; Olga Lucía se retiró hace tiempo de Ventas y Mercadeo, donde empezó, pero su aporte para transformar esa área dejó una huella muy valiosa. La Junta recibe cuentas del gerente general, el señor Camaro, en quien depositamos la confianza para dirigir el día a día.

Contar con una estructura clara es de vital importancia en una empresa. Se necesita tener orden, saber delegar y verificar que se hagan las cosas. Con amistad, cariño y profesionalismo en una empresa familiar, o en cualquiera, se pueden lograr las metas. Yo sigo aprobando y teniendo la última palabra sobre las materias primas que compramos, los materiales, los accesorios, los diseños y las colecciones, todos los productos que hacemos se venden si cuentan con mi visto bueno.

Oigo mucho a quienes trabajan en cada área y cuando hago reuniones tengo prohibido que traigan computadores o teléfonos celulares porque necesito a la gente en el aquí y en el ahora, aportando ideas, pensando por sí mismas. Es igual que cuando nos sentamos a comer: nada de distracciones, para disfrutar los alimentos y compartir.

Todo en mi actividad empresarial ha sido intuitivo y de sentido común; yo aprendí muy bien aritmética y las tablas de multiplicar. Sé cuánto costó una materia prima, los costos para la importación, la fabricación, la mano de obra, transporte, logística… todo, para saber a qué precio debo vender el producto. Es como una habilidad innata que he desarrollado.

Al cierre de cada día recibo un reporte con todos los movimientos de la jornada, y al inicio del día siguiente empiezo a hacer seguimiento de cada cosa. Cuando hice el Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE) del Inalde, con la Universidad de

La Sabana, en 1996, al que me invitaron y, después de pensarlo bien, acepté ingresar, aprendí un método de Harvard que me ha servido mucho para perfeccionar mi manera de pensar. Fueron seis meses de estudio en los que analizábamos seis casos Harvard semanales y teníamos clase dos días a la semana, discutíamos sobre todas las áreas de las empresas. Eso me sirvió muchísimo para afinar la manera como se analizan las situaciones, a partir de un tablero donde se clasifican las cosas buenas y las malas, las oportunidades de un negocio y todas sus características. Yo ahora mentalmente me imagino ese cuadro siempre que pienso en aspectos de mi negocio o de cualquiera.

Estudiar es valiosísimo, y aunque no reemplaza la experiencia jamás, sí ayuda a tener estructura. Recuerdo que cuando Carlos Alberto Hernández me sugirió realizar ese estudio, que en esa época costaba dieciséis millones de pesos, me parecía carísimo y dudé en hacerlo porque iba a estar con gente muy preparada, con muchos apellidos y pergaminos que yo no tenía. María Ángela Tavera me insistió y decidí hacerlo. El día de la presentación de todos, cuando fue mi turno, me puse de pie y dije: "Soy un desplazado de la violencia, escasamente estudié el bachillerato, vine a ver cómo es esto que se me hace carísimo y ni me compran mis productos", y todo el mundo se toteó de la risa. Hay que ser auténtico, transparente y decir la verdad, ¿para qué se va a poner uno a aparentar?, ¿por qué iba a sentir pena si es que yo soy así? Un consejo: diga la verdad, que más rápido cae un mentiroso que un cojo. A mí me pareció excelente esa experiencia de La Sabana y el Inalde, fui monitor de mi grupo, luego hice parte del consejo de estudiantes y fui presidente de los exalumnos. Una plata bien invertida.

Un negocio verdaderamente exitoso es aquel en el que todos, absolutamente todos los que participan en la cadena de producción y de consumo ganan. Si el cliente está satisfecho, el negocio es bueno para él. Con ellos también hay que construir relaciones de largo plazo, fidelidad, y eso se consigue a través de un excelente servicio y estar atento a los detalles. Es más, si su negocio empieza a marchar muy bien y quiere abrir sucursales, siempre busque fortalecerse antes de hacerlo, aprenda cómo funciona hasta el más mínimo detalle, invierta en crecer, y cuando sea suficientemente grande, ya puede pensar en poner una sucursal.

Si observa en Londres, por ejemplo, un restaurante o zapatería puede tener cien años con el mismo local, porque mantener la calidad, el personal y capital con varias sucursales es muy difícil. Mientras pueda tener el control del negocio, manténgalo para garantizar la calidad. Recuerde que el ojo del dueño engorda el ganado.

Saber esperar es muy importante en los negocios también. Hay que actuar con determinación cuando se abre una oportunidad, pensar rápido y ejecutar. Soy acelerado con las cosas, pero eso no quiere decir que me precipite a meterme impulsivamente en todos los negocios que aparezcan. No hay que cazar peleas, sino, al contrario, crear lazos y alianzas en las que todos ganen lo justo. Tampoco hay que forzar situaciones, sino dejar que fluyan. Hay negocios que se desarrollan más rápido que otros, y esto es como en la cocina, que se pueden hacer diferentes platos al mismo tiempo, pero unos a fuego alto, otros a medio y otros a bajo. Pero una vez empiezan a andar, para mí ha sido clave del éxito hacerles seguimiento diario.

Es posible que mientras más se venda, más dinero se pierda o se arriesgue, pero si se tienen las reservas correctas y sus costos fijos cubiertos, podrá manejar la situación. Si va a diversificar los negocios, no comprometa la esencia de ninguno. Hay que tener otros negocios y platica en otra parte, pero cuidándola.

Un negocio que no sirve, toca mirar por qué no sirve, y si definitivamente no da, se cierra. Hay que tener los pies en la tierra sin perder la imaginación. Yo cerré los almacenes en México porque no estaban funcionando como esperábamos y no se posicionó la marca; por supuesto, fue un golpe financiero, pero había que hacerlo. Mantengo abiertas quince tiendas en Venezuela, donde también he perdido capital, pero mi marca está posicionada y es apreciada por el consumidor local.

Un empresario tiene una gran responsabilidad social que empieza con pagar impuestos. Alguna vez una persona fue a mi oficina y me propuso maniobras para pedir el reintegro de varios miles de millones de pesos del IVA. Mi respuesta fue tajante: “Me hace el favor y se sale de acá. Eso es una trampa, ¡no señor! Yo pago mis impuestos, pago todo y no tengo problemas”. Santo remedio. Hay que mantenerse siempre legal, y el primer compromiso que uno

tiene como empresario es retribuirle a la sociedad con los impuestos. Que en Colombia son muy altos, sí, eso es verdad. En China se paga el 25 % de impuestos; en Colombia pagamos 60 % o 70 % de impuestos, y esas ineficiencias se le cargan al producto final y, por lo tanto, al consumidor. Y si el comprador no tiene capacidad adquisitiva, pues no habrá compras y el mercado será precario. Todo tiene relación, hay que mejorar las condiciones para crear empresa, pero mientras tanto no podemos saltarnos las reglas.

Ser competitivo con un producto barato en esas condiciones no es posible; competir con los países desarrollados es cada vez más difícil. ¿Cómo podemos competir? Con diseño y creatividad. También hay que trabajar más, ser más productivos, mejorar los procesos y que el Estado procure crear políticas que aumenten el ingreso per cápita en Colombia. Mientras una persona en Estados Unidos produce un dólar, un colombiano produce veinte centavos de dólar. Con ese ingreso no va a poder comprar nada. No habrá otra manera de dinamizar nuestro mercado si la gente no tiene cómo gastar.

El largo plazo también nos conviene como sociedad. Ejemplos como Singapur, Corea o Malasia nos deben servir como inspiración, o, sin ir tan lejos, Chile. Necesitamos sintonizar nuestro empresariado y nuestro país con el mundo. Como escribí en Portafolio en el 2018: “En el caso de los países, la medición está dada en términos de PIB global y per cápita, y en las personas, por la riqueza (US$) individual. Y, en particular, en el caso de los humanos más ricos está en que, buena parte (tres de los cinco primeros) no está expresada en el concepto de activos tradicionales, equipos y máquinas o petróleo y minas, sino en algo que hace años no estaba en los cálculos: la combinación entre tecnología y talento, que es la mejor definición de innovación. Jeff Bezos (Amazon), Bill Gates (Microsoft) y Mark Zuckerberg (Facebook) son los mejores exponentes de este concepto moderno de riqueza”.

Proponer limitar la ganancia de las empresas tampoco tiene sentido, porque no es “quitándoles a los ricos” —proclama de algunos— como podemos hacernos competitivos, sino incentivando la empresa privada, que es la que genera riqueza, para subir los salarios de la gente por encima de la inflación,

aumentar el ingreso per cápita y generar consumo. Así hay trabajo y, claro, impuestos. Como lo escribí en otra columna de *Portafolio* en junio de 2021: "Los bienes de las empresas generan el sustento no solo de sus propietarios, sino de los trabajadores talentosos que un día podrán emprender y generar más riqueza para que nuestro país progrese y haya mayor bienestar".

Quienes piden no pagar impuestos es como si esperaran que en la casa les den comida sin poner un peso para el mercado, porque la infraestructura sobre la cual los empresarios podemos trabajar depende de los impuestos. Lo más transparente que puede hacer una empresa es pagar impuestos.

Como empresarios, debemos ser independientes de la política, pero no indiferentes, así esto nos genere a veces conflictos con otras personas o nuestras opiniones no caigan bien siempre. Hay que decir las cosas, con respeto, pero no quedarnos callados. A los políticos hay que exigirles, hay que votar, no hay que pedirles favores ni negocios, sino decirles —con respeto, insisto— lo que la comunidad necesita.

Me considero un empresario pequeño, si me comparo con empresarios de otros países y de otros tiempos. Por eso digo que estoy apenas en primaria. Sigo caminando. En octubre de 2010 la reconocida marca de whisky Johnnie Walker me distinguió como el primero de los gigantes latinoamericanos en el marco de su campaña internacional Walk with Giants.

Johnnie Walker es una marca de doscientos años de existencia que ya dejó de representar solo un licor, ahora es símbolo de la maestría en la destilación y el cuidado en la producción, del progreso y la tradición; representa la idea de siempre avanzar. Compartimos valores que surgen de la historia misma de John Walker, el caminante, y su familia, quienes en la fría Escocia del siglo XIX surgieron de abajo, de circunstancias difíciles que superaron con insistencia, innovación y creatividad y con la determinación de encontrar distinción gracias a su producto único. En esta campaña han destacado al empresario Richard Branson, al piloto Jenson Button, al diseñador Ozwald Boateng, entre otros personajes de las más diversas profesiones, entre los cuales hay pintores y deportistas, todos de excelencia.

Con el fin de comunicar esta designación, los organizadores

trajeron un equipo de producción con personas de Brasil e Inglaterra para rodar un video de muy buena calidad que se hizo en el páramo de Chingaza, cerca de Bogotá, y también en nuestra fábrica, exaltando lo que somos y la exuberancia de nuestros paisajes. Estas fueron mis palabras para esa pieza:

> Hace cincuenta años caminaba sin un peso en el bolsillo. Aprendí que el dinero no es lo esencial, sino el poder de las ideas. He tenido que empezar de nuevo muchas veces, pero siempre con una idea fija: insistir. Oportunidades hay todos los días en todas partes, lo que hay que saber es detectarlas, hay que arriesgarse, hay que insistir, todo es un proceso que uno tiene que aprender. Para alcanzar los sueños hay que caminar e insistir. Yo dedico mucho tiempo a estar pensando, a estar creando. Por mi cabeza ruedan constantemente cosas, negocios, mirando vitrinas, mirando qué usa la gente, viendo qué hay nuevo, viendo qué podemos proponer. Se cae y vuelve y se levanta y camina. El dinero es un resultado de hacer las cosas bien hechas, lo que no puedo querer es no perder, hay que saber perder, porque eso le enseña a uno y uno corrige los errores. Uno aprende con la vida, con las caídas, con los golpes, con todo. Soy Mario Hernández y mi nombre compite con las mejores casas de lujo en el mundo.

También con ocasión de este premio diseñamos en conjunto con Johnnie Walker una edición especial y numerada de cien baúles para guardar y conservar en cada uno una botella de whisky Blue Label: el baúl “Morpho Azul”, hecho a mano completamente, que resalta nuestra tradición y técnica marroquinera. Esta primera edición tenía un tejido diagonal inspirado en la cestería de Colombia y se vendieron todos los estuches en dos días. Fue tal la acogida, que tuvimos que hacer una segunda edición, ahora de ciento cincuenta baúles, también numerados, esta vez con un tejido tipo “espina de pescado” y también se vendieron todos en apenas cuatro días, cada uno por un valor de $1.290.000. Para finales de octubre de 2021 habrá una nueva serie de otros ciento cincuenta estuches.

Esta distinción ha sido muy relevante porque Johnnie Walker selecciona personajes de todo el mundo que se destacan por su esfuerzo, dedicación e innovación. Es un reconocimiento a

quienes ven las oportunidades, a la originalidad, a quienes creen en sí mismos para crear grandes experiencias para todos, a quienes han forjado su propio camino inspirando a otros.

Recibí este reconocimiento con humildad y gratitud con quienes me han acompañado en este camino, así como todos los premios y menciones que me han otorgado. Todos son un motivo para seguir adelante y no defraudar a tantas personas que ven en mis experiencias algo que les sirva para construir su propia historia.

Otra importante distinción que me dieron, fue el premio que la firma Ernst & Young me otorgó como Emprendedor del año Máster en 2012. Me eligieron por mi "crecimiento sostenido, innovación y amplio sentido social" y esto me permitió que al año siguiente me invitaran a mí y a Olga Lucía a Mónaco para representar a Colombia durante una semana en el evento Emprendedor del Año Mundial, algo a lo que muy pocos empresarios del mundo clasifican. Habíamos ido antes alguna vez a Mónaco pero si acaso por un día y apenas para conocer, comer una pizza, entrar a un casino y seguir el recorrido. En esta oportunidad, gozamos no solo de muchísimas atenciones por todo lo alto, inclusive con personalidades como el príncipe Alberto, sino también de una oportunidad única para crecer como empresario con las conferencias y actividades culturales y académicas que disfrutamos.

Todo esto solo me inspira más y más para trabajar por mi gente, verlos motivados, con salud y trabajo. No me cansaré de repetirlo: arriésguese, puede que se cierren muchas puertas, pero siempre son más las que se abren. La única fórmula es hacer las cosas con ganas, dedicación, entrega y emoción. Ese es el secreto.

CAPÍTULO 6

FAMILIANOES VIVIR JUNTOS, SINOESTARUNIDOS

Muchas veces en la vida me quejé de que papá hubiera muerto, dejando sola a mamá, y a nosotros, huérfanos y tan chiquitos. Pero mi Dios sabe cómo hace sus cosas, porque entendí que esa circunstancia me obligó a superarme, a salir adelante; me hizo buscar los medios para ayudar a mamá a cuidar y mantener a mis hermanos. Siempre estuve pendiente de ella y conté con la fortuna de poder disfrutar de su compañía durante mucho tiempo. Murió de noventa y cinco años y siempre fue una mujer elegante: si yo le obsequiaba un bolso, obligatoriamente debía regalarle los zapatos que combinaran, eso la hacía feliz. La consentí mucho, pero siempre me quedará la sensación de que pude haberla consentido más.

Fue una mujer detallista, que nunca presumió nada; estricta y al mismo tiempo amorosa. Su ejemplo siempre me inspiró para trabajar sin descanso y me inculcó la importancia de cuidar a mis seres queridos. Con ella sabíamos a qué atenernos, era transparente. Nos dejaba salir a la calle y a los parques a jugar, pero teníamos clara la hora de llegada y ahí estábamos sin falta. Teníamos que hacer oficios en la casa, como virutear, encerar y brillar el piso. Cuando trabajó con el servicio postal, ella llevaba los pliegos de estampillas para que nosotros las desprendiéramos y les quitáramos los bordes, así ella podía tenerlas listas para el día siguiente.

Cuando me casé por primera vez, en 1968, yo tenía 27 años y lo hice a escondidas de mamá. Yo había comprado un apartamento en Pablo VI para que ella fuera a vivir allá con mis hermanos Marvin y Álvaro. Ladys ya se había casado, muy joven, y se había ido de la casa. Me casé y me llevé conmigo esa deuda del apartamento, pero no importaba porque lo hice para que, al menos en su vejez, mamá tuviera un techo propio. Era una manera de reconocerle todo lo que hizo por mí y por mis hermanos, pues fue una persona excelente y era lo mínimo que podía hacer por ella.

Fui un muy buen hijo, pero me pesa no haber podido ser mejor y hacer más. Mamá no hay sino una, y la mujer que ha sido madre es capaz de experimentar un amor que no se compara con ningún otro y una entrega que no tiene límites. Es algo

impresionante y creo que desafortunadamente en nuestra sociedad no valoramos ni agradecemos eso a las mujeres ni les retribuimos lo suficiente. Hoy el 90% del personal de nuestra planta son mujeres. El ejemplo de mamá hizo que yo creciera como una persona muy arraigada a la familia. Para mí es importantísimo que estén bien, que se desarrollen y, sobre todo, que sean felices haciendo lo que les gusta. Papá, mientras estuvo con nosotros, también siempre fue muy amoroso, un caminante que nos llevó sobre sus hombros para que viéramos más allá de los límites.

Soy el mayor de los cuatro hermanos: me seguía Marvin, que falleció en el 2014 a los 71 años, y a quien le llevaba dos años. Luego están Ladys, dos años menor que Marvin, y Álvaro, dos años menor que Marvin. Hemos sido muy unidos y he podido compartir con ellos momentos de mi vida como empresario. Ladys se casó muy joven y su primer trabajo también lo consiguió gracias a Emma Suárez, que conocía al jefe de personal en Seguros La Libertad. Ladys salió del colegio a los dieciséis años y entró a estudiar secretariado. Cuando terminó, pasó hojas vida por toda Bogotá, pero no la recibían por ser menor de edad. Como yo, también empezó a aportar a la casa, que era lo que todos debíamos hacer. Como lo he dicho, ¿uno cómo quiere comer en la casa si no da para el mercado? Es algo que se aprende en familia, uno aprende a compartir, a aportar para el bien común. Ladys trabajó en uno de los almacenes de Cuerolandia un tiempo luego de casarse y después en La Tienda de la Esquina hasta que se fue a vivir a Medellín.

Marvin estaba en La Esquina del Cuero, pero le gustaba mucho rumbear y el traguito, entonces dejó de cumplir con el trabajo. Era un hombre muy simpático y querido, le encantaba la música y pasar tiempo en los cafés; él tenía una visión de la vida distinta a la mía, así que opté por pagar su vivienda y darle mensualmente un cheque para sus gastos. Hubiera querido ayudarlo más.

Con Álvaro también trabajamos juntos varios años cuando comencé en el mundo del cuero y la marroquinería. Tuvimos el negocio de la venta de zapatos a plazos que ofrecía en las oficinas del centro. En 1978, cuando compré parte de Marroquinera y cuando teníamos los almacenes Cuerolandia y La Esquina del

Cuero, Álvaro fue un gran apoyo. Con el tiempo nos separamos y aunque esto nos distanció durante varios años, nos reconciliamos y hoy mantenemos una relación muy buena.

Tengo muchos hermanos medios y parientes lejanos porque, como lo mencioné, papá, antes de casarse con mamá, dejó una enorme descendencia por la cual siempre respondió: a ninguno de sus hijos e hijas les faltó alimento o educación. En Colombia, muchos papás abandonan a sus hijos, eso no está bien y nos hace un daño tremendo como sociedad porque quedan las mujeres como responsables de la crianza y la manutención. No es justo que deban asumir toda la carga ellas. O en el peor de los casos, terminan los niños criados por personas que no son sus padres o abandonados, con grandes vacíos afectivos y sin alguien que los oriente. Hay una relación directa entre la formación que reciben en casa los niños y los jóvenes, en especial durante los primeros cinco años de vida, con el desarrollo de nuestra sociedad. ¿Qué país podemos esperar si sus ciudadanos fueron criados como niños sin cariño, ni cuidado, ni formación en valores, ni buen ejemplo para que sean disciplinados? En ese periodo de la formación, los padres tienen una gran oportunidad de inculcar buenas costumbres a sus hijos, y así mejorar nuestro país y formar personas éticas. Hay una pequeña historia que me gusta mucho que resume muy bien esto:

> *Le preguntaron al gran matemático y astrónomo árabe Al-Juarismi sobre el valor del ser humano, y este respondió:*
> *Si tiene ética, entonces su valor es 1.*
> *Si además es inteligente, agréguele un cero y su valor será 10. Si también es rico, súmele otro 0 y será 100.*
> *Si por encima de todo eso es, además, una bella persona, agréguele otro 0 y su valor será 1000.*
> *Pero, si pierde el 1, que corresponde a la ética, perderá todo su valor pues solamente le quedarán los ceros.*

Mamá fue la mujer más importante de mi vida y de mi formación. Pero hubo dos más muy importantes en mi juventud. La "tía Emma", como le decíamos a Emma Suárez por su cercanía con mamá y con nosotros, fue la persona gracias a la cual llegué a Hermega y conseguí mi primer trabajo. Incluso, cuando ya estaba más grande, ella me consiguió una cita con Jaime Michelsen, que

en esa época estaba montando entidades financieras del Grupo Grancolombiano. Él me entrevistó y quedé de presentarme dos días después, pero no lo hice. Mamá decía que ahí entraría como "patinador" y que saldría como gerente del banco. Pero ese panorama me espantó, pensé: "Nooo, si entro acá, acá me quedo toda la vida; mejor me pongo a hacer negocios". También alguna vez presenté una entrevista para ser visitador médico, pero tampoco me vi trabajando en eso. Estudié en el bachillerato con Alfredo Salgado Méndez, que decidió incorporarse a la Policía y cuando lo hizo también consideré esa posibilidad, pero un día que fui a la oficina que tenía un primo abogado y conocí un coronel allá, le pregunté: "¿Coronel, usted cuánto se gana?". Me dijo: "1200 pesos", que me pareció muy poquito, entonces descarté la idea de hacer esa carrera. Mi amigo Alfredo sí siguió y tuvo una carrera exitosa, llegó a ser subdirector de la Policía. Pero siempre me ha pasado que cuando mis amigos han llegado a ocupar cargos relevantes, no los molesto ni pido nada para mí, si algo les digo es pensando en bienestar para la comunidad y apoyo las iniciativas que tengan en ese sentido, pero cuando ya terminan sus funciones o periodos y no tienen poder soy muy amigo de ellos. Ha sido una constante mía no olvidarme de mis amigos ni de las personas que me han ayudado en la vida.

La otra persona fue Chelita, una empleada que mamá y papá habían traído desde Capitanejo para ayudar en las tareas de la casa y del inquilinato. Mi tía Emma siempre me consintió mucho: cuando era niño me invitaba a tomar chocolate con pan a su casa, me daba plata para ir a cine, yo era su consentido y ella era como de la familia. Cuando llegó a Bogotá, vivía en una de las habitaciones del inquilinato, entró a trabajar como manicurista en el Hotel Tequendama y le empezó a ir bien, pudo sacar un apartamento en la calle 23 con carrera trece donde yo pasaba mucho tiempo.

Chelita, por su parte, vivía con nosotros, planchaba, lavaba y cocinaba, y tenía un gran corazón y una generosidad sin límites. Ella con sus platos lograba que no pasáramos hambre, porque de pronto comíamos la misma mazamorra cada noche o lo que hubiera, poquito o mucho, pero Chelita lograba hacer que supiera distinto y rindiera para todos. Mantuvimos contacto con la tía Emma y Chelita hasta que fallecieron. Siempre he estado en contacto con la gente que me ha ayudado en la vida y que han

sido especiales conmigo. Para mí es muy importante saber cómo están mis amigos y solo puedo agradecer a la vida por darme muchos y en casi todo el mundo.

Hay algo espontáneo en mí que me ayuda a conocer gente nueva, generar relaciones de trabajo y negocios de largo plazo y construir amistades muy sólidas. *Networking*, le dicen hoy en día, a algo que siempre me ha fluido. Muchas veces no ha importado que no hablemos un idioma común. La verdad, siempre he sido muy sociable y al mismo tiempo discreto. Fui muy tímido en mi juventud e incluso cuando fui presidente del gremio de fabricantes de cuero. Hoy en día, voy todos los días a Marroquinera, almuerzo allí siempre; también disfruto del tiempo en soledad para pensar. Siento tranquilidad porque las cosas se están haciendo y los negocios están marchando gracias a que he formado gente capaz de sostener la empresa. También he gozado con la fortuna de tener amigos que han llegado a ocupar posiciones muy importantes o que han tenido poder, y una vez dejan sus cargos seguimos siendo amigos. A todos mis amigos de tantos años —imposible mencionarlos a todos— quiero agradecerles por tantas experiencias vividas y momentos compartidos. Son mi familia.

Uno de los mejores negocios en la vida es precisamente la familia, porque te trae estabilidad y responsabilidad. Y como cualquier empresa, para que funcione bien, requiere dedicación completa. Tener un hijo "cambia el chip" porque uno empieza a preocuparse, si no lo había hecho antes, por la educación y la salud, por proveer el alimento y por el porvenir del país. Uno se da cuenta de lo que cuestan las cosas. Por eso considero que la familia es como una empresa, y la empresa es como una familia. Un buen gerente tiene su casa en orden, a su familia con todo lo necesario para vivir, da ejemplo, comparte tiempo con ellos, educa a sus hijos.

He pasado absolutamente por todo y lo he valorado, y doy gracias a Dios, a mis papás, a mi familia, a mi país. No es que uno quiera que el país le dé todo, pero con los impuestos que pagamos necesitamos que el Estado le dé a la gente la seguridad de contar con mejores condiciones de vida para sus hijos: salud, educación, recreación, empleo. Por eso, cuando uno tiene un hijo se le cambia el chip, porque empieza a pensar qué necesita conseguir

para esa persona, cómo es el país donde quiere que viva, brindarle consejo y dirección, pero todo para que al final encuentre su propio camino y sea feliz. Hay que dejar volar a la gente y, por supuesto, a los hijos. Todos traemos un pan bajo el brazo, pero cada quien verá si se lo come con mantequilla o con jamón.

Hoy en día creo que acumular bienes materiales y dinero no es el objetivo de la vida, sino disfrutar de las cosas más sencillas, vivir con intensidad las experiencias que tengamos y compartir con las personas; a medida que uno crece y envejece, necesita menos cosas y se hace más ligero el equipaje. No hay que ser esclavo de las cosas. Por supuesto, el dinero es necesario para ayudar a otros, para hacer empresas que beneficien a más personas, para reinvertirlo en los negocios y que así crezcan y se puedan beneficiar más personas por medio del empleo y de los impuestos.

Un sistema económico que iguale a todos, pero para que nadie tenga nada y elimine la propiedad y la empresa privada, no lleva a nada. Se necesita que haya empresa y empresarios que sean éticos, honestos, porque son ellos quienes pueden pagar salarios justos, generar empleo y pagar impuestos, y así el Estado puede proporcionar condiciones dignas e iguales a todos. No es quitándoles a los ricos como se acabará la pobreza de nuestro país, sino creando las condiciones para que el que es pobre pueda surgir.

Cuando era joven y había empezado a trabajar, me preocupaba por conseguir dinero para aportar en mi casa; luego, ya más grande, cuando tenía un sueldo, recuerdo que a veces cuando invitaba a salir a alguna mujer que me gustaba, íbamos al Crem Helado y no me alcanzaba sino para lo que ella pidiera. "¿Tú no quieres nada?", me preguntaban y yo les decía: "No, es que estoy lleno". ¿Lleno? No, la verdad era que no tenía para pagar la comida de dos personas. Por eso se me metió en la cabeza que para conseguir el dinero que necesitaba para disfrutar de las cosas que me gustaban y a las que aspiraba, y poder seguir aportando y ayudando en mi casa, debía moverme, crear mis propias fuentes de ingresos, y me independicé.

Aprendí a hacer negocios, a ganar platica, a usarla mejor cada vez. Fui entendiendo que el sentido de tener dinero es ayudar con

él a que crezcan los negocios y que más gente se vaya beneficiando porque eso a la larga lo va favoreciendo a uno. Un empleado bien remunerado es la mejor inversión porque es feliz, hace su trabajo con amor, es leal y está motivado a crecer. Todo lo que se destine a educación o formación siempre será un gran beneficio.

Generar dinero tiene sentido si es para ayudar a más personas, no para enriquecer a unos pocos, ni para acumularlo. Uno ve personas que de repente empiezan a ganar dinero con sus negocios, pero jamás invierten en educarse ellos o educar a sus hijos. Gastan y gastan en cosas materiales para mostrar, pero no en nada que los haga crecer como personas. Se vuelven esclavos de las cosas materiales y de la apariencia. Tienen dinero, pero no han salido de la pobreza.

La vida me ha ido preparando, desde niño, para entender lo que realmente importa. Como todo, ha sido un aprendizaje. Por ejemplo, en 1975 importé un Alfa Romeo y luego dije: "¿Para qué?". Lo vendí, compré uno de los primeros Renault 6 que circularon por Colombia y me di cuenta de que era más práctico y económico, y no tenía que estar pendiente de mantener un carro lujoso.

Cuando fui bróker de seguros y también tenía la agencia inmobiliaria, trabajé mucho con la Aseguradora del Valle y me dieron una acción del Club El Castellano, antes Club de Ejecutivos. Más adelante quise entrar a otros clubes, pero me rechazaban. Yo escasamente jugaba tenis, y el golf me parecía un deporte para viejitos. Por supuesto, a medida que iba ganando dinero y los negocios crecían, aspiraba a algo más, a seguir escalando peldaños en un camino que comencé en un sótano. Quería que mis hijos tuvieran la oportunidad de vivir experiencias que yo no había tenido, que practicaran deportes como la natación o el tenis, que hicieran amigos y, por supuesto, yo veía el ingreso a un club social como una oportunidad para ampliar mis relaciones sociales. Como no me dejaban entrar a los clubes porque no les caía bien a algunas personas de las juntas directivas que definen quién entra y quién no, por iniciativa de mi amigo Fernando Cortés Abusaid, creamos uno: el Club Campestre La Sabana, en Tocancipá. A este ingresé como el décimo socio y fui presidente durante dos años.

Como yo estaba recién separado, hacíamos las reuniones para planificar y vender las acciones del proyecto en mi apartamento. Tomamos la decisión de crear en La Sabana una de las mejores canchas de golf del país, diseñada en 1981 por Mark Mahanna, uno de los miembros más importantes de la Asociación Americana de Arquitectos de Campos de Golf, reconocido en todo el mundo. A mí se me ocurrió que poner un baño en un área cercana al recorrido era una buena idea, algo que no se usaba en otros lugares, y al comienzo me miraron mal por eso, ¡que cómo se me ocurría! Poco tiempo después me lo agradecieron. Hay que arriesgarse a llevar la contraria, proponer, hacer, y si es algo que va a beneficiar a mucha gente, pues mejor. El diablo es el enemigo de los detalles, el diablo se aparece para que no haya detalles y así haya más inconformidad, envidias. Hay que pensar qué necesita la gente, por mínimo que sea, y llegar a esos detalles y satisfacerlos.

Empecé a jugar golf, tuve que aprender, le tomé cariño a este deporte que es de mis pasiones hoy en día y lo practico cada sábado. Cuando no lo entendía, creía que era aburrido, pero ahora entiendo su alto nivel de exigencia física, concentración y precisión. Con el tiempo me di cuenta de que para mucha gente pertenecer a un club era y sigue siendo una manera de ganar estatus y reconocimiento, una manera de prolongar la imagen de que tienen dinero: la "generación 'tuvo'" de la que ya hablé. Hoy no es indispensable ser socio de un club si quiere jugar golf porque ya hay unos campos excelentes donde no necesita una membresía o acción para ingresar, ni someterse al escrutinio de una junta directiva que define si entra o no entra. Tampoco son los únicos sitios para reunirse a hacer negocios porque hay otros que prestan los mismos servicios. La sociedad ha cambiado, los jóvenes buscan otros espacios para interactuar y prefieren innovar, conocer lugares, en lugar de ir siempre a lo mismo, a verse con los mismos. Estamos en otra época.

Alguna gente ha dicho que soy un "levantado". Y sí, soy levantado porque pienso que de nada sirve ser de sangre azul —si es que eso existe—, si los de sangre azul están quebrados, buscando puesto, pero siguen aparentando y dándoselas. De apariencias no se come, no se generan empleos, no se pagan impuestos, ni se saca la familia adelante. A mí no me ha interesado "encajar en la sociedad" ni tratar de ser alguien

distinto a quien soy, o mostrar algo diferente a la manera como fui criado. Me gusta lo sencillo, la comida casera típica colombiana porque con esa fui criado y me parece deliciosa. Me comporto igual con todos y no me importa ni el qué dirán ni lo que otros piensen de mí. Eso sí, siempre mantengo un trato de respeto y amabilidad, como lo vi en mamá y papá, y no me gusta la hipocresía. No sé aparentar ni disimular. Ser genuino es la clave para ser feliz. Lo que he hecho en mi vida no ha sido para encajar en una sociedad, sino porque me ha nacido hacerlo y a mi manera.

Cumplí 35 años de haberme casado por segunda vez este año, en el 2021, y creo que mi gran éxito en la vida es que las dos señoras se saludan, los dos hijos del primer matrimonio —María Fernanda y Mario— y el hijo del segundo matrimonio —Lorenzo — se tratan como si hubieran crecido juntos. Podemos comer en la misma mesa. Hacemos un gran equipo, somos una familia muy linda, todos son muy profesionales. Mario y María Fernanda trabajaron varios años conmigo en Marroquinera y en Mario Hernández, lo mismo Olga Lucía, mi esposa; como mencioné antes, en la actualidad Lorenzo es el director creativo de la marca. Los cuatro hacen parte de la Junta Directiva de Mario Hernández y mi hijo Mario es el presidente de la *holding* que creamos para agrupar otros negocios distintos al de marroquinería y moda.

Tengo los mejores hijos del mundo, el mejor regalo que la vida me ha podido dar: transparentes, honestos, educados y cada uno excelente en lo que decidió hacer en su vida. Me esforcé en que pudieran probar cosas que yo no tuve la oportunidad de ver cuando era joven, como contar con una mejor educación en sus primeros años, viajar desde pequeños, practicar deportes, entrar a una universidad y elegir una profesión. Hoy veo con orgullo que volaron y hacen lo que les gusta. Al final de cuentas, el futuro lo siembra uno, no puede responsabilizar al pasado o a sus ancestros por su presente porque cada uno tiene oportunidades para sembrar su propia cosecha y labrar su propio destino. El gran premio de la vida es llegar a viejo y ser bien recibido siempre, no tener rabo de paja y no botar a la caneca lo construido.

La vida me ha mostrado que todo se va conectando. Cuando obtuve la representación de la marca Bally empecé a viajar tres o

cuatro veces al año a Suiza. Me hice amigo del señor Werner Burguin y descubrí no solo una técnica inmejorable que necesitaba que mis empleados en la planta aprendieran, sino que aprendí de diseño y calidad.

Luego de alguno de estos viajes le dije a mi hija, María Fernanda, que cursaba primero de bachillerato, que si no perdía ningún año, la matricularía en un colegio de "niñas bien" en Suiza. Por esa época yo estaba apenas aprendiendo algo sobre Suiza, no sabía si había "niñas bien", ni cómo eran los colegios allá. Para mí ya era un gran esfuerzo pagar la educación de Mario y de María Fernanda en Bogotá, pues aún no había alcanzado a tener ingresos altos, y los colegios pedían, además de la pensión, un bono. Cuando María Fernanda estaba por terminar el bachillerato le pedí al señor Burguin que me ayudara a encontrar un colegio para ella, para que tuviera la oportunidad de viajar, aprender otros idiomas y formarse. Ya contaba con la plata para poder pagar algo así. Él me ayudó a encontrar lo que se llama un *finishing school*, que es un internado para veintiocho señoritas que llegan de distintas partes del mundo y donde se educan en idiomas, etiqueta, cocina, costura y muchos deportes. Ella ya sabía inglés e incluso cuando salía del colegio iba en las tardes a la planta para traducirme cosas relacionadas con la maquila que hacíamos para Christian Dior, Bally y otros clientes. En Suiza aprendió francés en un entorno multicultural y amplió su mente muchísimo. Luego, regresó a Colombia y estudió ingeniería industrial en la Universidad de Los Andes y hacía muchos de sus trabajos basados en temas de Marroquinera. Poco antes de graduarse empezó a trabajar conmigo. Había renunciado la gerente de ventas y mercadeo y le pregunté si sabía de alguien que pudiera ocupar esa posición o si le interesaba a ella. Aceptó con la condición de quedarse solo seis meses mientras terminaba su tesis y luego buscaría un trabajo. Pero estuvo más de ese tiempo, hasta que se fue a estudiar un MBA en administración de marcas de lujo en Francia y también hizo estudios en el Fashion Institute of Technology de Nueva York en mercadeo y diseño estratégico.

Estando en Europa, trabajó para Hewlett Packard en el desarrollo de productos de tecnología de lujo y, cómo es la vida, posteriormente una empresa cazadora de talentos la entrevistó para un cargo en Bally para manejar la línea de calzado de mujer.

Allí trabajó varios años. Se retiró y estuvo un tiempo más en Europa hasta que decidió regresar a Bogotá y a Marroquinera.

Mario, por su parte, también terminó el colegio, como María Fernanda, en el Anglo Colombiano y prestó servicio militar en la Escuela de Artillería y en Reclutamiento. Después estudió administración de empresas en la Universidad de Los Andes y entró a trabajar conmigo muy rápido. Se enfocó más en el desarrollo de las tiendas. Él tiene una mente financiera muy hábil. Hizo cursos en el London School of Economics y un MBA en la Universidad de Columbia. Fue gerente general de Marroquinera cerca de diez años hasta que en diciembre de 2019 del gobierno nacional "me lo sonsacaron" y lo llevaron a trabajar en la Embajada de Colombia en Washington, como ministro consejero del embajador en temas económicos.

A mí me han ofrecido participar en política, lanzarme a cargos de elección pública, como senador, candidato a la Alcaldía de Bogotá e incluso para la Presidencia de la República. Pero no, mi respuesta a esto siempre ha sido un no rotundo. Tampoco pido favores a políticos ni funcionarios; he sido enemigo de pedir para mí, para mi familia o para mi empresa o negocios. Me pronuncio a través de mis redes sociales y les exijo a los políticos o reclamo por algo que beneficie a la comunidad, nunca nada a título personal o pensando qué hay para mí. Lo menciono porque hay personas que creen que mi hijo recibió el cargo que tiene por mi apoyo al actual presidente, Iván Duque Márquez. Nada más injusto o falto a la verdad. Mi hijo eligió el camino del servicio público y eso no tiene nada de censurable; por el contrario, me parece que con su capacidad puede aportar mucho en su función diplomática.

Por su parte, Lorenzo estudió unos años de su primaria en Colombia y luego, cuando nos trasladamos a los Estados Unidos, ingresó a una escuela pública en la Florida, pero después lo matriculamos en un colegio privado. Era desde niño coleccionista de gorras, tenis y cinturones y cuando llegó el momento de elegir una carrera profesional optó por estudiar diseño de interacciones en Inglaterra, pero al año sintió que no era lo que esperaba; entonces decidió cambiarse a diseño gráfico con énfasis en *branding* y creación de marcas. Aunque le daban la posibilidad de homologar lo que ya había estudiado y empezar la nueva carrera

viendo materias del segundo año, mi consejo fue que no se lo saltara para que no le pasara lo mismo que a mí en la primaria. "A los 24 años, por un año más que te demores, eso no es pérdida, es utilidad". Vivió en Londres y, como todos los estudiantes allá, trabajó como mesero dos años para completar el dinero de su manutención, pues yo solo le enviaba una parte. Aunque esto le pudo haber molestado al comienzo, luego entendió que era mi manera de hacerle ver lo que cuestan las cosas y el trabajo necesario para conseguir el dinero.

Como decía mamá y dice en la Biblia: "Ganarás el pan con el sudor de tu frente". Hoy Lorenzo trabaja conmigo a diario en la empresa, aunque de adolescente no se imaginaba que lo iba hacer. A veces, cuando iba a la fábrica, me veía discutir con mi equipo de diseñadores, que en alguna época fueron coordinados por italianos y franceses, porque no lograban dar con productos que me convencieran del todo, y eso tal vez lo alejó de la idea. Pero luego de haber estudiado afuera y de probar nuevas cosas, se integró a la visión que ya habíamos construido de la marca y ha logrado desarrollar una propuesta de valor en la que ofrecemos la misma calidad de las marcas de lujo extranjeras, pero con un concepto único.

Cuando nació "Mario Hernández" como marca epónima, di un giro de ciento ochenta grados en mi estrategia comercial y también en mi organización. Crear una marca que llevara mi nombre y aspirara a competir con las extranjeras me hizo ver ejemplos mundialmente conocidos, como el de Louis Vuitton. La historia de esta marca es inspiradora y también uno ve que posicionar y crear una marca no es cuestión de días, meses o años, sino que puede tomar décadas enteras o hasta centurias. Louis Vuitton cumplió doscientos años y sigue creciendo. Hay que crear, por lo tanto, una organización fuerte, una estructura que apoye el crecimiento de la marca y le permita perdurar en el tiempo. Si sostener a las grandes compañías lleva cien años, yo apenas voy en primaria: un poco más de veinticinco años con la marca Mario Hernández, respaldada por lo que más me gusta hacer en la vida: trabajar, investigar, innovar. Sesenta y cinco años preparando a la empresa para que se sostenga sola y cuando llegue el momento en que yo, como su fundador y creador, no esté físicamente presente, la compañía siga marchando, la marca continúe existiendo con los mismos estándares o más altos, y mi

sueño de competir con las marcas extranjeras y ser la marca de lujo asequible latinoamericana siga vigente.

Mi deber es crear las condiciones para que la prolongación en el tiempo de Mario Hernández sea posible cuando no esté presente físicamente y que los hijos se sientan con la madera de recoger el legado y llevarla a nuevos rumbos. Otra opción que alguna vez se contempló fue la posibilidad de preparar a la empresa para que resultara atractiva para que alguna otra compañía del segmento de lujo considerara comprarla. Pero por fortuna para nosotros, esta segunda opción está descartada hace tiempo. Al morir, uno no debe dejarles problemas a los hijos, sino una estructura para que subsistan, y así es nuestra empresa. Como lo dije alguna vez y quedó consignado en el libro *Por qué triunfan los líderes*, "el gran compromiso que tenemos los empresarios es que las empresas familiares perduren porque desafortunadamente se acaban en el mundo por falta de planeación y preparación de la gente para eso. Usted ve cantidades de empresas colombianas muy importantes que han quebrado porque los hijos están mejor preparados pero no sienten el negocio y tampoco los dejan volar, entonces hay que formar para que sigan adelante. Da tristeza todo ese esfuerzo para que funcionen las empresas y que se acaben cuando ya no están sus fundadores".

Todos mis hijos y mi esposa, como miembros de la Junta Directiva, conocen el negocio, han estado dentro en distintas épocas, se han untado y pueden estar al tanto de la empresa, cuidarla y hacer que mi sueño continúe. Y, además, se la llevan de una manera excelente entre ellos. Contar con una familia como la mía es realmente un lujo y una bendición. Al final "familia no es vivir juntos, sino estar unidos".

CAPÍTULO 7

ELDIABLOESENEMIGO DELOSDETALLES

Hoy el mundo es uno, así necesitemos todavía pasaportes para viajar de un país a otro. Imposible crecer mirándonos el ombligo, con mentalidad local, compitiendo contra el vecino y escudándonos en que hay muchas trabas en nuestro país para hacer empresa y que todo es muy difícil. Es que nada es sencillo y por eso hay que trabajar, que es lo que he hecho en 65 años de mi vida. Es uno mismo quien debe mirar qué hace, qué propone, qué resuelve, qué quiere hacer en la vida, y si lo que quiere es progresar, no veo otro camino que trabajar con persistencia. Si, en cambio, no quiere progresar, quédese quieto; pero si su impulso es mejorar sus condiciones de vida y las de su familia y aportar al país, la mejor manera es trabajando.

La vida es una oportunidad. Si no sabe qué camino tomar para trabajar o cómo hacerlo, pregunte, investigue, úntese de cosas que le sirvan para lograr ese propósito. Hoy en día es mucho más fácil, gracias a las redes sociales y al Internet, investigar, educarse, comunicarse, estar al tanto de lo que ocurre en el mundo. Si a pesar de tener toda la información a la mano, usted no investiga y no progresa, es porque no quiere hacerlo, no porque no pueda. Cuando yo era joven había gente que compraba la Enciclopedia Británica y valía más el mueble para tener dónde ponerla que los mismos libros. Nosotros no teníamos medios para adquirir una, pero hoy en día la información está al alcance de todos.

No podemos negar que hay personas que nacen en condiciones de desventaja social frente a otras. La desigualdad en nuestras sociedades es muy grande y es un deber de nosotros, los empresarios, aportar para que se cierren las brechas mediante la creación de empleos dignos y salarios justos, pagando impuestos, proponiendo mejoras en beneficio de las comunidades y exigiendo a los políticos cumplir sus mandatos. Para quienes no han nacido en cuna de oro y les ha tocado arrancar desde ceros o en condiciones de aparente desventaja, mi mensaje es que es posible surgir, peldaño a peldaño. Mientras más obstáculos haya en el camino, más motivaciones habrá para querer surgir: las necesidades obligarán a conseguir medios para salir adelante. Es el hambre de querer progresar lo que hace la diferencia.

Pregúntese, ¿hacia dónde quiere ir, ¿a qué lugar quiere llegar?, ¿cómo quiere que lo recuerden como persona? La excusa no puede ser la falta de plata, la mala suerte o la falta de conexiones. A mí lo que me ha pasado es que, mientras más trabajo, más suerte tengo. Y en cuanto a las conexiones, a medida que uno se hace como persona va conociendo a otras personas, construyendo su reputación y dándole valor a su nombre, pero si es incumplido, mentiroso, deshonesto, irrespetuoso… no construirá relaciones de largo plazo.

Necesitamos un empresariado y unos emprendedores que no se obsesionen con acumular dinero y con las posesiones materiales. Es lógico que quieran un beneficio económico personal y para sus familias —o si no, ¿para qué trabajan?—, pero es indispensable que tengan ética, que no dejen de ser humanos sin importar cuánto dinero ganen, que no se olviden de dónde surgieron, de sus orígenes, y que recuerden que alguna vez no tuvieron nada en sus bolsillos y que también les cerraron las puertas muchas veces.

Necesitamos emprendedores con valores, que cada día surjan más y más, pero que quieran que las otras personas también lleguen a mejores posiciones y condiciones de vida. Emprendedores que con cada logro se hagan más humildes, sencillos, justos y generosos, que piensen en la gente, que no se coman el cuento de que la plata, las propiedades o el estatus social lo son todo; el éxito es hacer bien las cosas y compartir con la gente.

Para prosperar tenemos que erradicar el egoísmo y las envidias. Necesitamos emprendedores que con cada error aprendan, que no le tengan miedo a equivocarse y que cuando caigan, se levanten, empiecen otra vez, asuman su responsabilidad en lo que haya salido mal, analicen cómo mejorar y sigan adelante. Para eso tienen que ejecutar sin miedo, hablar con personas, escuchar mucho, estudiar, leer, viajar, untarse de sus negocios, pero no para aparecer en una foto con el uniforme de sus operarios aparentando ser amigos y luego tratarlos mal y pagarles una miseria. Untarse es saber muy bien cómo funciona su negocio, pero también conocer las preocupaciones de la gente con la que trabajan, sus aspiraciones, necesidades y ser transparentes con todos.

Hoy en día, gracias al Internet, tenemos el mundo en las manos, la información al instante, la posibilidad de comunicarnos con personas en cualquier parte del mundo… Esto nos ha llevado a una nueva era de la humanidad. Ahora, también nos hemos ido al extremo y nos hemos vuelto dependientes del Internet y de los teléfonos. Yo no dejo usar computadores personales en las reuniones de trabajo porque los ejecutivos deben tener toda la información necesaria en su cabeza; tampoco permito usar celulares, para que estemos concentrados. La gente se volvió esclava del celular; lo usan en cualquier momento: trabajando, comiendo, manejando o hasta en la luna de miel haciendo el amor, y no debemos ser esclavos de nada. Recuerdo que, en uno de mis primeros viajes a Europa, mucho antes de que existieran estos aparatos, llamé por teléfono a una novia que tenía, luego de mi separación, y la cuenta fue como de 800 dólares, tan alta que habría alcanzado más bien para invitarla a viajar conmigo; hoy todo se hace usando Internet y sale gratis. La tecnología nos presta un gran servicio, se trata de usarlo bien.

El desarrollo de la tecnología digital, los robots, la inteligencia artificial nos llevarán como especie a seguir mejorando y cambiando. La tecnología la inventamos los humanos para ayudarnos, no para someternos a ella. La máquina de vapor inició la Revolución Industrial, y sirvió para mover al mundo. Antes nos transportábamos a caballo, y entonces Henry Ford desarrolló el automóvil, lo que cambió para siempre la manera de movilizarnos. Hoy viajamos al espacio. Un ejemplo muy claro de todo lo que cambia cuando se innova es lo que le pasó a la empresa Kodak, que fue fabricante de cámaras fotográficas análogas toda su vida, pero cuando empezaron a ponerle cámara integrada al teléfono celular vieron cómo acabó su negocio en pocos años. Tuvo que reinventarse. La pandemia del covid se pudo atacar pronto gracias a que las vacunas se hicieron rápido, gracias a los avances de la ciencia, la medicina y la tecnología que en otra época habrían tardado años en recopilarse. Cada progreso genera nuevas profesiones y oficios, hace que otras se desplacen o se acaben, por eso es indispensable la formación continua de toda la gente: los operarios, los técnicos y los profesionales. Por ejemplo, en Marroquinera seguimos incorporando tecnología digital en los procesos de manufactura para hacerlos más precisos y esto no ha desplazado al ser

humano, pero sí hace que debamos preparar a la gente en cómo manejar esos sistemas, y que los procesos que siguen siendo manuales se perfeccionen continuamente. Así mismo, para el diseño de nuestros productos nos apoyamos en herramientas cada vez más sofisticadas, pero la creatividad y el ingenio siguen siendo de las personas que trabajan ahí y ponen su cariño y corazón en cada motivo de nuestros productos. Su inventiva y talento no serán reemplazados nunca por una máquina.

Las máquinas homogenizan procesos y logran niveles de perfección casi absolutos en ellos, pero no reemplazan la creatividad, el ingenio y el cariño que el ser humano puede poner a sus tareas, porque esto surge del corazón de las personas, de sus vivencias, recuerdos y expectativas. Las máquinas y la tecnología están para ayudar a que los seres humanos progresemos y mejoremos nuestras vidas, no para reemplazarnos. Entonces la implementación de maquinaria de última tecnología en nuestra empresa es para ayudar en ese proceso de perfeccionamiento y aprendizaje de nuestra gente que necesita capacitarse en cómo hacer que esas máquinas hagan lo que queremos y el producto sea cada vez mejor, más pulido, más uniforme y así destacar más el material. Pero el diseño es humano, la capacidad de sorprender es humana, y la capacidad de ponerle detalles manualmente y creados por la imaginación de otras personas, es algo irremplazablemente humano. Si quiero competir con las marcas internacionales, que ya han incorporado tecnología y digitalización, no puedo quedarme atrás, pero siempre conservando la esencia de nuestro producto e identidad. El diablo es enemigo de los detalles: si no hay detalles, aparecen las inconformidades, las envidias, las insatisfacciones, pero si hay cuidado y atención en los detalles no habrá lugar sino a una cosa: la felicidad. El diablo se aparece para que no haya detalles.

No hay fronteras. La Era Industrial trajo muchos beneficios a la humanidad, cambios, transformaciones sociales. Ahora estamos en la Era Digital, y esto nos ha traído grandes cambios y nuevas oportunidades, y las seguirá trayendo. Es una era que con la pandemia está mostrando que la internacionalización y globalización de las grandes empresas será en esta ocasión otra vez el salvavidas en la tempestad para reactivar la economía y recuperarnos de las heridas sufridas. Los gremios deben pensar globalmente, no con mentalidad proteccionista, sino de insertarse

en las dinámicas mundiales realmente.

En el libro *Las edades de la globalización*, publicado en 2020 por Jeffrey D. Sachs, el autor analiza muy bien los cambios de una era a otra y demuestra con cifras cómo ha mejorado nuestra especie en condiciones de vida, sin negar que todavía hay muchísimo por hacer para eliminar la pobreza y realmente construir sociedades que propicien la igualdad y las oportunidades para todos, pero de la mano de la producción industrial y la empresa privada para generar recursos. Nada se resuelve expropiando lo privado o haciéndolo público y manejado por el gobierno de turno. A mí no me da miedo si el dólar sube o baja, me da miedo la corrupción, que todo lo acaba. Lo que hay por hacer para tener mejores sociedades que sirvan a la gente es crear oportunidades de negocios que impacten positivamente en la vida de las personas, innovar y proponer. Las empresas privadas son necesarias porque generan empleo para que haya salarios y pagan impuestos para que el Estado provea salud, educación, recreación e infraestructura para poder crear empresa, lo demás es iniciativa privada.

En el 2017 tuve la oportunidad de conocer de primera mano la experiencia del País Vasco y su modelo de gobernanza colaborativa, que logra que la empresa privada, la academia y el gobierno local unan esfuerzos y trabajen en equipo en pro de su sociedad. Gracias al profesor Gilmer Yovanni Castro, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana en Bogotá y de la Universidad de Deusto en Bilbao, he visitado esta comunidad autónoma para aprender cómo logran establecer esta alianza, a veces tan difícil de lograr en nuestro país. Luego de ese primer viaje, he hecho otros dos, en 2018 y 2019, muy productivos: me gustó ver que la política trabaja de la mano del empresariado para conseguir mejoras sociales. Hay un verdadero sentido de comunidad que surge del deseo compartido de sacar adelante su región, sin importar las diferencias ideológicas o el partido al que pertenezcan.

Los vascos son por naturaleza emprendedores, como los colombianos y, en general, los latinoamericanos; con una población de un poco más dos millones de habitantes, puede que tenga alrededor de 160.000 empresas, entre pequeñas, medianas y grandes, varias de estas últimas tienen presencia mundial en el

sector bancario, de telecomunicaciones o energético. Todas tienen algo claro, y es que aportan para el desarrollo de su región, sin importar su magnitud.

En el País Vasco se ponen de acuerdo porque se necesitan entre ellos para subsistir, no tienen petróleo, no tienen materias primas ni sistemas de producción fuertes, lo único que tienen es conocimiento y llevan ese saber a otras partes del mundo para hacer negocios. Actualmente tienen un PIB per cápita de 36.000 euros, aproximadamente seis veces el de Colombia. Han logrado sacar ventaja de lo que saben hacer y de su cultura. Por ejemplo, sus escuelas de cocina son reconocidas internacionalmente y sus restaurantes han obtenido hasta 3 estrellas Michelin. Aprovechan su idiosincrasia para mostrarla al mundo y así obtener beneficios en turismo y cultura. Allá los empresarios y políticos entienden que no pueden andar aislados unos de otros, ni de las universidades que generan el conocimiento. La realidad política del País Vasco se mueve de la mano con la sociedad, sin importar si el gobernante es de derecha, izquierda o cualquier espectro político: tienen una cultura que los une y los cohesiona. Además, es una cultura en la que la mujer tiene un papel fundamental desde sus inicios, tienen una fuerte base matriarcal, y aún hoy es así, entonces hay un gran respeto por ellas.

Las empresas vascas con las que pude compartir tienen muy arraigada también la parte social y el bienestar de los empleados. Y los políticos aspiran a los cargos públicos no con la idea de cuánto van a sacar en beneficio propio: un diputado allí me decía que se había vinculado a la actividad pública porque ya contaba con recursos para llevar su vida, es decir, no iba por el salario o las coimas, iba a prestar un servicio. En Colombia nos cuesta mucho entender eso, que la política no es para ver cuánto figura una persona u otra, ni para sacar tajada, ni mucho menos plata del erario; la política es un servicio público. Mientras no cambie la clase política colombiana en esa dirección, no avanzaremos.

Algunos amigos cercanos me han dicho que no debería opinar sobre la política como lo hago a través de mis redes sociales personales porque esto, según ellos, puede hacerle daño a mi marca, a mi empresa o hasta a mi familia. No dejaré de hacerlo porque, como empresario, considero que debemos decir las cosas, opinar constructivamente y exigir resultados porque pagamos

impuestos, damos empleo y generamos riqueza para el país y porque los políticos fueron elegidos para ejecutar obras y crear mejores condiciones. Eso sí, hay que opinar sin herir a nadie, sin lastimar, pensar antes de escribir y publicar algo para unir, no separar. Hay algo que tengo muy claro hace tiempo, y es que no quiero ocupar cargos públicos ni mucho menos postularme a cargos de elección popular, así me lleguen propuestas para hacerlo.

A mí me critican porque mi hijo Mario ahora trabaja para el gobierno en la Embajada colombiana en Washington. Nunca pedí nada para él y fue por decisión suya postularse al cargo que ocupa. El servicio consular paga mucho menos que la empresa privada y exige en ocasiones más tiempo. Esos comentarios los hacen también porque yo apoyé abiertamente a Iván Duque en su aspiración presidencial en 2018 y no me arrepiento de haberlo hecho. Silverio Gómez, periodista y amigo mío, me llamó en esa ocasión y me dijo que quería presentarme al candidato Iván Duque, yo le dije que sí, porque yo acepto conocer a todos los candidatos sin importar su partido político o ideología, mientras hagan propuestas respetuosas y les vea voluntad de trabajar por el bien común. Creo que los empresarios debemos oírlos a todos y apoyarlos en sus aspiraciones, siempre y cuando muestren que sus propuestas velan por mejorar las condiciones de los colombianos y que son ejecutores, técnicos y honestos. Yo había conocido a su papá, Iván Duque Escobar, porque él había ocupado varios cargos públicos, pero no tenía más referencias. Invité a Silverio y a Iván Duque a desayunar antes de un viaje que tenía programado, y vi en Duque un político joven y con ganas de trabajar. Sus propuestas me llamaron la atención y me pareció que eran lo que necesitaba Colombia. “Usted va a ser presidente de Colombia y yo lo apoyo, con una sola condición: no me ofrezca nada a cambio”. A mí no me interesan puestos públicos ni cargos de elección popular porque en Colombia la política es muy egoísta y violenta. No hay que tener rabo de paja. Hay que ser transparente, y puedo asegurarlo con toda tranquilidad que así ha sido. Cuando Mario, mi hijo, me contó que se postularía a un cargo público le dije: “Haz aquello que te haga feliz” y no supe nada más hasta que me contó que había presentado las pruebas y lo habían aceptado.

Mi relación con el presidente Iván Duque ha sido excelente, pero a lo largo de su gobierno no me ha llamado para pedirme

nada, ni mucho menos yo a él. Solo en septiembre de 2021 recibí una invitación de Presidencia para acompañarlo en una visita oficial a España, para la cual conformó una comitiva de empresarios, dirigentes gremiales, inversionistas y su gabinete. "No tengo nada que hacer en España, salvo ir a un restaurante que me gusta mucho en Madrid, El Pimiento Verde, donde sirven las mejores alcachofas del mundo, pero si el presidente considera que puedo aportar en algo y quiere que lo acompañe, voy. A mí en España no me conocen, escasamente saben quién soy en mi casa, y eso porque doy para el mercado", les contesté. Pagué mi hospedaje y mis comidas, y para la visita doné los obsequios entregados el rey Felipe y la reina Leticia, un sombrero aguadeño y un bolso, respectivamente, pero la reina, al ver el sombrero, me pidió que le hiciera uno a ella.

Fueron días de mucho trabajo en los que vi la capacidad del presidente Duque, el manejo que tiene de las cifras e indicadores de nuestro país y la región, cómo los proyecta y los expone, y por eso creo que ha sido acertado en su gestión y que su legado será positivo para el país, solo que se verá más adelante, con el tiempo.

A los amigos uno debe acompañarlos hasta el final, y si lo requieren a uno, allá hay que estar. Hay que apoyar a los políticos que tengan ganas de proponer soluciones, darles sugerencias que sean en beneficio común y más si son honestos. Por esta razón no tuve inconveniente en hacer parte del capítulo colombiano del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, por invitación del entonces presidente Juan Manuel Santos, en compañía de personas prominentes, como David Bojanini, presidente del Grupo Sura; Carlos Julio Ardila, consejero de la Organización Ardila Lülle; Bruce Mac Master, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), y Martín Carrizosa, socio fundador de Philippi Prietocarrizosa Ferrero Du & Uría. Hay que aportar, hay que atender el llamado de los dirigentes y decirles con honestidad si uno está en desacuerdo con algo, pero siempre para construir y unir, no para destruir y crear rupturas. Una propuesta urgente y que requiere tomarse en serio es crear las condiciones para aumentar el PIB per cápita en Colombia. Los empresarios se quejan y culpan al Estado por las cargas tributarias, mientras los gobiernos creen que se debe aumentar el recaudo, y de ahí no hemos salido. No

vemos que el problema en Colombia es que la gente gana muy poquito y así jamás mejorarán su calidad de vida, ni podremos madurar nuestro mercado y ser competitivos. A mayor PIB per cápita, habría más ingresos, más impuestos, más demanda, y por lo tanto se fomentarían las economías de escala reduciendo costos. Las transformaciones industriales han logrado que se incremente el PIB per cápita siempre y así será con la era digital, pero se requiere que sea una política constante lograrlo. Nos haría más productivos y eficientes.

Ojalá los candidatos a cargos de elección popular pensaran a largo plazo y no en su efímero paso por sus posiciones. Los gobernantes tienen a su cargo el destino del país y este debe verse como una empresa que necesita ser rentable y sostenible. Como en los negocios, en los que mi recomendación es invertir las utilidades en mejorar su infraestructura y mejoramiento, en el país los impuestos son para invertirlos en la gente, infraestructura, servicios y los ciudadanos debemos vigilar que se cumpla. Hay que votar bien y exigir, igual que se le pide a un gerente mostrar resultados. Los pobres piensan que es quitándole a los ricos como se van a mejorar las cosas y le creen a los caudillos de turno que promueven esas ideas, cuando es al contrario: quienes generan empleo están poniendo el capital para que el gobierno invierta, pero si elegimos malos administradores, no saldremos del atraso. Quitar y expropiar a los ricos con el pretexto de que así se logrará igualdad es equivocado, lo que se necesita es hacer que la población pobre logre tener ingresos y eso solo es posible mediante el trabajo, y generar empleo solo es posible si hay empresas privadas fuertes que produzcan para atender demandas del mercado, que aumentaría si la gente tiene mejores ingresos.

Para mí siempre ha sido muy importante tener una visión internacional para Mario Hernández. Desde que me propuse crear la marca colombiana de lujo asequible con mi nombre, reafirmé la idea de que no estaba compitiendo con ninguna marca local o de otro país de productos de marroquinería, sino compitiendo con marcas mundiales que proponen conceptos únicos y de exclusividad. Como lo he dicho, para lograr ese propósito debía trabajar con las mismas materias primas que esos fabricantes usan, incorporar sus técnicas para mejorar y seguir

perfeccionando la ya muy buena manufactura colombiana, aprovechar la capacidad de aprendizaje que tenemos, y así elaborar productos con la misma calidad y estándares, pero beneficiando al cliente con un precio menor. Imposible ofrecer un producto de lujo de talla internacional con materias primas hechas 100 % en Colombia, con muy contadas excepciones. Por "materia prima" a veces las personas relacionan solo el cuero con el que se hacen los productos, pero son telas, cremalleras, herrajes, en fin, todo aquello que conforma los detalles de cada pieza. Traigo el mejor cuero de Italia, por ejemplo, porque es el mismo que usan las grandes marcas y si quiero competir con ellas, debo usar esa materia prima. Trabajamos también con las mejores materias primas colombianas para otras líneas de producto, pero si no tienen la calidad para competir con el producto de lujo de otras marcas, busco la materia prima afuera. En las etiquetas de nuestros productos se dice al comprador la procedencia, somos transparentes. Tenemos también productos que mandamos a hacer por completo en China, como la línea de viaje, o en otros países, como el calzado en Brasil o las camisetas en Perú, y los importamos. La razón es simple: la calidad de la materia prima allá es la que quiero para el producto y los hacen con los modelos que yo envío.

Esto en ocasiones las personas no lo entienden y nos dicen en las redes que nuestro producto es muy caro y que por qué fabricamos algunos fuera de Colombia. Hoy el mundo es uno. Las alcaparras del ajiaco son importadas, el maíz con el que se alimentan a las gallinas colombianas viene de afuera y los carros que conducimos son elaborados en el extranjero. Si nos vamos a los extremos de rechazar cualquier producto solo por el hecho de estar manufacturado afuera o porque tiene partes extranjeras, entonces ni ajiaco, ni huevos, ni automóviles.

Internacionalizar impone retos de cambio para toda la empresa. Mis primeros intentos fueron motivados por mi intención de llevar el producto colombiano al extranjero. La experiencia del almacén de Marroquinera en Nueva York fue un aprendizaje, porque no contaba con el producto para ese mercado más exigente. No me fue bien y perdí plata, se la hice perder a amigos míos a quienes por fortuna pude compensar más adelante. La experiencia en Boca Ratón, ya con la marca Mario Hernández, me hizo ver que, aunque ya tenía otro concepto de mi producto y

apuntaba al público de lujo y, por lo tanto, de mayor poder adquisitivo, la ubicación era indispensable. No bastó con estar localizado entre dos marcas de gran prestigio y reconocimiento si mi local no estaba ubicado por donde entraba el público. Tuve dos locales en la Florida, en el Dolphin Mall de Miami y en el Town Center de Boca Ratón. Como ya lo había mencionado, en este local estábamos ubicados entre Saks y Tifanny's, pero con un problema, y era que nuestro local estaba en una posición donde no había tráfico de personas. Los clientes de Saks y Tiffany's entraban por otra parte. Todo esto fue aprendizaje. Hoy en día no cuento con locales en Estados Unidos.

Tuve operación en México, pero no dio resultado porque el consumidor de ese país tiene un gusto muy diferente y en temas de productos de lujo se inclina por las marcas europeas o estadounidenses. Allá conté con el gran apoyo de un empresario español de la industria del calzado que se estableció allí, Luis Méndez, gran amigo también, que me sirvió de fiador para todo, fue como un padrino. En México estuvimos cerca de diez o doce años, hubo cinco tiendas y dos franquicias y de una forma bastante premonitoria cerré justo seis meses antes de que se declarara la pandemia. Eso fue una bendición porque de no hacerlo habría sido una afectación financiera importante.

Pero, de otra parte, nuestra operación en Venezuela ha sido excelente. El consumidor venezolano es muy distinto al mexicano: aprecia el lujo latinoamericano, es muy receptivo con nuestra propuesta y venía acostumbrado a un nivel de ingreso y de gasto que le permitía acceder a este segmento de producto. Hoy en día su economía está dolarizada en la práctica y aunque hemos tenido que afrontar las mismas condiciones de todos los industriales y empresarios en ese país, hemos logrado sostener la operación no solo en el contexto de su actual economía, sino también en medio de la pandemia. Tengo presencia allí hace más de treinta años como para salir corriendo y dejar a la deriva a la gente que trabaja con nosotros y abandonar el fruto del trabajo que tanto nos ha costado construir. Hay que saber esperar con mucha paciencia. Tuve una planta manufacturera de Marroquinera en Ureña, estado del Táchira, en asocio con Jaime Rojas, otro buen amigo, en la que teníamos más de cien personas empleadas, ya que el producto nuestro era apetecido en Venezuela y en ese momento salía mejor fabricarlo allí que

exportarlo desde Colombia debido a que había aranceles aduaneros entre los dos países. Una vez se hicieron acuerdos de libre comercio y cero arancel entre Colombia, Venezuela y México, la cerré.

En la actualidad tengo quince tiendas abiertas allí, bodega propia y personas trabajando y recibiendo su salario; por supuesto, perdí plata cuando se empezaron a dar todos estos cambios en su economía, pero haber salido despavorido habría sido botar a la basura años de construir una marca y lograr la confianza y el gusto del venezolano por nuestro producto. Abrí tres tiendas entre 1996 y 1997 en Caracas con la marca Mario Hernández y así comencé a posicionarme en ese país y en el gusto de un consumidor que disfruta del lujo y la exclusividad, que es colorido y alegre y que por su historia como país siempre ha estado en contacto con el mundo. No podemos olvidar la gran historia de Venezuela, lo que fue en su esplendor económico cuando nos llevaba años luz a los colombianos y al resto de latinoamericanos en su desarrollo. La mezcla tan particular de culturas europeas que se dio en Venezuela, adonde llegaron en los siglos XIX y XX italianos, portugueses y españoles, por ejemplo, hace que desde pequeños hayan estado acostumbrados a los productos de buena calidad y gusto. Fuera de eso, con una economía petrolera que hizo al país un referente en la región, sus ciudadanos tuvieron gran capacidad adquisitiva, hábitos de consumo refinados y niveles educativos muy altos. Como todo en la vida, lo que está ocurriendo allí hoy tendrá que dar la vuelta en algún momento. Ahora es un momento difícil, pero “no hay mal que por bien no venga” y mi decisión fue seguir aportándole a Venezuela y al trabajador local, por eso ni en la pandemia dejé de pagarles sus salarios.

Hoy, con las circunstancias económicas del país vecino y con la pandemia, estamos esperando un resultado muy positivo al cierre del 2021 que puede estar cerca de un 25 % de lo que vendíamos en las mejores épocas. Tuvimos que adaptarnos a las circunstancias sin afectar la calidad del producto que llevamos al público, pero sí seleccionando cuáles llevar a nuestras tiendas que sean acordes con el momento del mercado.

Necesito saber moverme en las condiciones locales, para mantener mi objetivo de ser un jugador internacional. Es como

cuando viajé a Italia y aprendí con Roberto Guista, de la marca Jaguar, cómo negocia él con los proveedores chinos; o con mi amigo Jean Piero Fiorini, que creó la oficina de carga Speed Transport, tengo una larga alianza para el transporte de las materias primas que compramos en Europa y él siempre ha estado agradecido de que le hubiera prestado dinero para comenzar su negocio. Siempre que viajo visito las plazas de mercado, aprendo del mundo viendo las particularidades locales. También en Italia, en una de las primeras visitas que hicimos con el gremio de empresarios del cuero, pensando que sería más barato, compramos jamón *tagliato a mano*, o sea, tajado a mano, en vez de cortado con máquina, y tuvimos que comer más barato en lo que quedó del viaje porque nos desfasamos del presupuesto. O en China, la primera vez que comí pato Pekín me alarmé cuando se llevaban la carne y solo dejaban la piel. Acostumbrado a que del pollo se come la carne y preferiblemente no el cuero, me sorprendí cuando me dijeron que en esta preparación era al contrario. Del error se aprende y se ve que el mundo es más ancho que nuestras fronteras. O la primera vez que fui a París y vi que era igual que Capitanejo, solo que el Sena aquí se llama Chicamocha, Notre Dame es la iglesia del pueblo y el entrecot es la carne asada con papas fritas. La vida es igual en todas partes, los detalles la hacen diferente. Podemos entonces desarrollarnos en cualquier lugar del mundo, solo hay que observar, aprender las fórmulas caseras y adaptarnos.

Viajo a China al menos una vez al año a las ferias más representativas y a visitar proveedores. La primera vez fui con empresarios del gremio de manufactureros y fue cuando vi que no había que ir con el objetivo de venderles, sino de comprarles. Hace veinte años conocí allá a Irene Tang, que aún sigue siendo la representante de Mario Hernández allá para todas las negociaciones. Ella tenía 28 años y muy poca experiencia cuando la conocí, trabajaba con el negocio de su familia y algo me dijo que era la persona adecuada para ser mi enlace allá cuando pasó de su *stand* al nuestro a ver el producto. Logramos comunicarnos y aunque yo no hablo inglés, nos entendemos muy bien. Entendió a la perfección cuál era mi visión sobre China y que necesitaba comprar en vez de vender, y comprendió qué proveedores son los que necesito. Gracias a ella he conocido de su cultura, que es muy familiar, de compartir, de crear lazos de largo plazo, de gran

respeto por la inteligencia y la experiencia de los mayores; también allá se incentiva la innovación permanentemente. Irene ha entendido mi curiosidad, mi deseo de aprender siempre y la manera de trabajar con nuestra marca.

El desarrollo del comercio electrónico ha sido la mejor manera para llegar en la actualidad a todo el mundo. Ya no es necesario contar con locales físicos para que nuestra marca y nuestro producto se den a conocer. Es una gran vitrina al mundo que tenemos desde 2016 y que tiene exigencias distintas al trabajo en los locales físicos; por ejemplo, nos cambió el tipo de mercadeo que hacemos, nos obliga a crear contenidos nuevos y ya no solo productos, nos impuso tiempos de distribución de entrega que deben ser muy estrictos y nos llevó a una de las cosas que siempre he querido: competir frente a frente con las grandes marcas de lujo del mundo. Puede ingresar a www.mariohernandez.com.co y comprar nuestros productos desde cualquier parte del mundo; también puede ver las páginas web específicas de Mario Hernández Estados Unidos, Costa Rica, Panamá y Venezuela. En Internet están hoy en día todas las marcas y sus sitios de comercio electrónico. ¡Me globalicé! Comunicamos al instante lo que creamos y estamos abiertos las veinticuatro horas del día los siete días de la semana.

Un gran cambio ha sido, por ejemplo, que en mercadeo antes hacíamos fotografías para doce impresos al año, la sesión de fotografía tardaba uno o dos días en producción a unos costos elevados. Ahora necesitamos tomar fotos por lo menos dos veces por semana, lo cual supone tres mil tomas por sesión, fotos digitales que solamente se editan, retocan y se publican en la página web y en las redes sociales de la marca. Eso nos obligó a contar con fotógrafos y con un estudio propio dentro de Mario Hernández para no tener que salir a buscar locaciones cada vez.

Hacemos publicidad y contenido propios y de consumo muy rápido, analizamos audiencias y todo se mide al instante, hoy se puede medir todo. Antes uno ponía un aviso en una revista y no tenía ni idea de cuánta gente lo veía, todo eran suposiciones. Hoy ya sabemos exactamente cuánta gente abre una foto, a cuánta gente le gusta, cuánta gente la comparte o si simplemente pasó de largo. La venta cambió porque la interacción que antes tocaba hacer en persona, ahora la hace el cliente con la página web y ahí

encuentra lo que necesita; también puede pedir asesoría en línea, o ir la tienda física y pedir en la web, o pedir en la web y reclamar en la tienda, o recibir su producto en la comodidad de su casa en pocas horas… hay tantas posibilidades. No vemos la venta física y la virtual como rivales, sino como complementos. La compañía está completamente virtualizada. Si alguna vez aprendí la importancia de la iluminación para una obra en un café concierto para que fuera perfecta y transmitiera lo que era esencial, ahora he aprendido la importancia de cada detalle de este apasionante mundo del comercio digital. Antes decíamos que ese iba a ser el futuro, pero no: es el presente y la realidad de nuestra era, la digitalización, y a quien no se suba a este tren desde el comienzo de su emprendimiento le costará surgir.

Hoy competimos con el mundo. Todo esto exigió una fuerte inversión en el negocio pero, como dije antes, si tiene una empresa, hay que reinvertir en ella para que crezca. No se puede gastar en lo que no se necesita, sino en lo que puede mejorar el desempeño. En época de pandemia fue en lo que insistí que hiciéramos. Abrimos siete tiendas y lo digital creció tanto que, comparado con el 2019, estamos creciendo un 80 %. En momentos de crisis, hay que invertir porque una vez pasa la crisis, el desempeño de la empresa puede aumentar en 30 o 40 % como mínimo. Hoy contamos con sesenta tiendas físicas en Colombia y con una gran apuesta por lo digital, que representa el 15 % de nuestra venta total en el país.

Todo en la vida me ha enseñado, y la experiencia de haber abierto locales fuera de Colombia me sirvió para entender cómo cambian las necesidades y cómo se perfecciona la elección de las ubicaciones. Somos un modelo de negocio no masivo, no nos interesa abrir en cuanto sitio o centro comercial nuevo surja, entonces hoy se abre un local según unas métricas muy precisas. También sabemos que la marca, al ser de lujo asequible, se convierte en aspiracional y los *outlets* prestan un doble servicio. Por un lado, vendemos productos que se han descontinuado y, por el otro, sirven para que más personas tengan una primera aproximación a nuestra oferta.

En cada fase de esta expansión ha sido importante explorar, arriesgarse, crear una combinación entre tiendas físicas y la digital, entre nuestra atención presencial y la virtual, una nueva

era cuya profundidad no vislumbrábamos, pero que ahora hemos acogido con los brazos abiertos.

Como lo dice Jeffrey D. Sachs: “Hemos llegado a la séptima edad de la globalización, en la que las tecnologías digitales están remodelando la economía y la geopolítica globales. Todos los sectores de la economía se verán afectados por las tecnologías digitales, y también las relaciones de poder mundiales están cambiando una vez más”. Las palabras clave han sido: adaptarnos, converger y, como siempre, insistir y trabajar. Seguimos haciendo camino al andar y Mario Hernández está preparándose día a día para el escenario global en el que ya competimos y para el cual cada día debemos fijarnos más en los detalles. “El diablo es enemigo de los detalles”.

AGRADECIMIENTOS

LACONSTANCIA VENCE LO QUELADICHA NOALCANZA

Durante varios años me hicieron propuestas para escribir un libro sobre mi vida, pero solo hasta ahora decidí aceptar la invitación porque la idea fue elaborar uno que mostrara, a través del relato de mi vida, lecciones para emprendedores y personas interesadas en conocer cómo he construido empresa. Ha sido una nueva experiencia que me permitió mirar hacia atrás, rememorar episodios, sintetizar lecciones aprendidas y consejos para las nuevas generaciones. Mediante este ejercicio fui confirmando cómo la vida me ha dado todo lo que he necesitado en el momento justo. Cada experiencia me ha preparado para el siguiente paso y hoy veo cómo todo se fue conectando.

Me di cuenta de que definitivamente no ha sido nada fácil construir lo que he hecho, pero que no he sentido que hubiera sido tortuoso, ni angustiante. Me ha fluido construir. Los errores no han sido fracasos, han sido motivaciones para seguir adelante, aprendizajes. Nada ha sido cuestión de suerte, sino de trabajo y por eso, como ya lo dije: mientras más trabajo siento que tengo, más suerte me acompaña. He disfrutado del camino y no solamente de las metas logradas y seguiré haciendo camino al andar mientras tenga salud y me despierte cada día viendo tantas cosas más por hacer, gente para ayudar y un país que requiere mis aportes como empresario.

Los momentos difíciles en estos sesenta años de emprendimiento constante solo han sido una fuente inagotable de aprendizaje, experiencia, felicidad y oportunidades para cumplir sueños. La vida es una oportunidad y hoy veo cómo cada cosa que viví me estaba preparando para lo que venía después. Un detalle, una palabra, un país, una visita, todo en mi vida ha sido parte necesaria para ser quien soy hoy. A los catorce años me pusieron un apodo, Pulga Arrecha, hoy siento que ese niño sigue en mí, persiguiendo sus sueños. He visto cómo la vida me ha dado todo lo necesario para seguir adelante, superándome cada día, siendo mejor persona, sin rabo de paja, sin nada que ocultar, siendo espontáneo y frentero. Me preguntan si me considero un *millenial*, sí, me visto de jean, me visto moderno, entre más viejito uno, más se tiene que decorar; puede que el cuerpo se envejezca, pero mantener la mente joven es lo que lo hace a uno *millenial*.

Comencé en un sótano y fui subiendo peldaño a peldaño. Mi único temor ha sido quedarme estancado y dejar de escalar, por eso mi afán permanente desde joven de conseguir mejorar mis condiciones de vida. A medida que maduré vi que, si yo progresaba, podía ayudar a más personas y así generar condiciones para que todos pudiéramos avanzar. Solo trabajando se genera riqueza y es posible ayudar a más personas a que ellas mismas encuentren maneras de surgir. No es dando el pescado, sino enseñando a pescar como podemos avanzar como sociedad, por eso es tan importante la educación desde el hogar, inculcar los valores y que nuestros jóvenes cuenten con oportunidades de empleo y formación. Como empresarios tenemos un enorme compromiso, generando empleo, pagando impuestos, formando gente y participando en el ejercicio político con propuestas, no pidiendo puestos ni beneficios.

Escribir este libro ha sido una oportunidad para ver que el camino ha sido largo, maravilloso, de cambios y transformaciones, que por momentos he avanzado solo y en otros he caminado rodeado de personas excelentes a quienes agradezco su cariño, compromiso, lealtad, honestidad y transparencia. Mencionarlos a todos es imposible, así que de entrada me disculpo por cualquier omisión involuntaria. Agradezco a todas las personas que con sus aportes enriquecieron el contenido de este libro.

En primer lugar, quiero dar gracias a mi familia: en este relato de mi vida he querido rendir un homenaje a papá y sobre todo a mamá, quienes nos trajeron al mundo a mis hermanos y a mí, con dificultades y tropiezos nos dieron lo que tuvieron a su disposición para que creciéramos, en medio de las carencias materiales, con todo el amor y la disciplina para ser buenas personas. Mamá dejó en mí sembrados valores, refranes y su talante generoso y exigente. Ella y mis hermanos fueron mi primera motivación para buscar cómo conseguir un sustento para responder por ellos. Después de la muerte de papá, me despertaba en las noches con angustia de no saber qué iba a pasar con nosotros y rezaba un padrenuestro por mamá.

Mis hijos han sido un gran apoyo siempre y sus aportes son muy valiosos. Todos han sido estudiosos, respetuosos de mis decisiones, excelentes profesionales y dedicados a sus labores.

Hoy María Fernanda y Mario cuentan con familias espectaculares y transmiten valores a sus hijos. Lorenzo, que es el menor, trabaja conmigo en el día a día, sigue construyendo sobre lo construido para el desarrollo de Mario Hernández. Los aportes de ellos para este libro fueron fundamentales. Yolanda, mi exesposa, ha sido una mujer excelente y especial; Olga Lucía, mi esposa, es muy generosa, cuidadosa y espiritual. A ellas les agradezco siempre su dedicación con los hijos. Insistiré siempre en lo importante que es recuperar la familia como la base de nuestra sociedad y la crianza con valores y amor para que los hijos puedan volar, pero con dirección.

María Ángela Tavera, Álvaro Camaro, Ricardo Sala, Julio César Pérez y Andrés Hernández han interpretado mis ideas y sus gestiones han sido indispensables para hacerlas realidad en lo administrativo, lo ejecutivo y lo corporativo. A ellos, gracias por su profesionalismo y aportes para la elaboración de este libro.

También para mí son fundamentales los amigos de toda una vida. Bernardo Tobón, Carlos Alberto Hernández, Enrique Iregui, Guillermo Llinás, Alfonzo Lizarazo, Luis Méndez, Oswaldo Acevedo; mis compañeros para jugar golf, Orlando Hernández, Mario Huertas, Luis Eduardo Salcedo; mis contertulios de la "Logia Gastronómica" con quienes comparto cada jueves hace veinticinco años nuestra pasión por la cocina. Este último grupo surgió por iniciativa de Yecid Castaño (que en paz descanse), y fue Jaime Hernán Martínez quien me invitó a participar. Han sido tantos amigos en toda la vida que mencionarlos uno a uno es imposible; a cada uno de ellos, toda mi gratitud. Con todos se fortalecen cada día más los lazos que ya son estrechos. La vida no son los títulos, los cargos, ni el poder, es la amistad, el cariño, los detalles, el amor.

Mi amigo Bernardo Vargas, cuando supo que estaba escribiendo este libro y le conté cuál sería el título, me envió esta nota muy elogiosa:

> Cuando pienso en Mario Hernández recuerdo el episodio de la historia sagrada en el que el pequeño y joven David se enfrenta con éxito al gigante Goliat. Para enfrentarse a Goliat, David necesitaba tener diversas virtudes. Una era la pasión. Pasión por su pueblo y por el reto frente a la amenaza de los poderosos filisteos. Otra era, sin duda, el coraje de enfrentarse a un

adversario temible por su tamaño y su experiencia como guerrero. Otra fundamental era la seguridad en sí mismo, para confiar en que la piedra que lanzaría desde su honda iba a golpear en el sitio preciso para herir a Goliat. ¿Por qué no hablar también de la inteligencia? David sabía que en el combate cuerpo a cuerpo Goliat lo destrozaría, pero estimaba que su arma era la perfecta para enfrentar al adversario desde la distancia sin tener que acercarse. Ello era a la vez una innovación tecnológica con visión de futuro que llevó a que las nuevas armas hicieran innecesaria la lucha cuerpo a cuerpo. David sabía de estrategia, pues bajó al río, escogió cinco piedras lisas que sabía que serían efectivas al ser disparadas por su honda. David tenía experiencia, pues ya había matado a un oso y un león que atacaron los rebaños de su padre, Jesé. Finalmente, David tenía el favor de Jehová, y sentía que le daría la confianza de lograr una hazaña. En resumen, si David hubiera nacido en Capitanejo, Santander, se diría que es una "pulga arrecha".

En los treinta años que he tratado a Mario, desde cuando fui presidente de Proexport, hoy Procolombia, he tenido la oportunidad de ver que él tiene todas las virtudes de David. Desde joven tenía clara su visión estratégica de que el cuero colombiano, si era bien tratado y escogido, sumado a la maestría de los talabarteros colombianos, con diseño y posicionamiento de marca, sería capaz de enfrentarse a los gigantes internacionales. Su pasión siempre ha fluido como un volcán activo. Su coraje se vio desde muy temprano, cuando montó una tienda en el corazón de la tierra de gigantes: Madison Avenue en Nueva York. Unos podrían decir que fracasó. No lo creo. Aprendió, ganó experiencia, midió a los clientes más exigentes del mundo y se preparó. Incorporó estrategia, innovación y experiencia para lo que venía y que hoy es una realidad con tiendas en varios países y una marca y diseño reconocidos internacionalmente.

Además, de todo lo dicho, lo mejor de Mario, para mí, es su amor por Colombia, su respeto por las personas y en general su profunda humanidad. Todo esto sumado a la convicción de que puede y debe estar presente, no solo como empresario, sino también como opinador y como apalancador del sueño de lograr un mejor país y, así, contribuir a un mejor futuro para todos, muy especialmente, para los que más lo necesitan.

Creo que lo mejor de hablar de Mario es que se trata de una de esas historias improbables que suceden menos de lo que uno quisiera, pero que cuando lo hacen, deben ser modelo de otros, en

> especial los jóvenes, para que encuentren esperanza en un país lleno de desafíos. Que un joven de estrato socioeconómico bajo, de un pueblo de una región rural de Colombia, sea hoy Mario Hernández, su familia y su legado, es un relato que debe contarse precisamente por lo improbable que es. ¡Que vengan más pulgas arrechas! ¡Este mundo los necesita!

Para él y todos mis amigos mis más sinceros agradecimientos siempre.

Cada uno de los colaboradores de Marroquinera ha aportado y cada día sigue dando todo de sí para que juntos llevemos los mejores productos a todo el mundo. Mi asistente, Yolanda Méndez, Alba Luz Angarita, Jaime Trujillo, Martha Guzmán, entre otros, que llevan trabajando conmigo más de treinta años en la planta son quienes hacen realidad con sus manos el sueño de ser la marca de lujo colombiana y pasar de generación en generación el conocimiento. A mis 489 empleados directos en Colombia y Venezuela y los cerca de 1500 indirectos que trabajan con nosotros, solo les puedo decir gracias, gracias por su talento y sus ganas de progresar: son el motivo para despertarme cada día y trabajar más por hacer crecer nuestros negocios. Así mismo, nada habría sido posible si no contáramos con relaciones de largo plazo con nuestros proveedores tanto en Colombia como en todo el mundo: hemos hecho un gran equipo para ofrecer el mejor producto de talla global a un precio local.

Decía Brian Dyson, expresidente de Coca-Cola, en su discurso de despedida:

> Pronto te darás cuenta de que el trabajo es como una pelota de goma. Si la dejas caer, rebotará y regresará. Pero las otras cuatro pelotas, familia, salud, amigos y espíritu son frágiles, como de cristal. Si dejas caer una de estas, irrevocablemente saldrá astillada, marcada, mellada, dañada e incluso rota. Nunca volverá a ser lo mismo. Debes entender esto: apreciar y esforzarte por conseguir y cuidar lo más valioso. Trabaja eficientemente en el horario regular de oficina y deja el trabajo a tiempo. Dale el tiempo requerido a tu familia y a tus amigos. Haz ejercicio, come y descansa adecuadamente. Y sobre todo…crece en vida interior, en lo espiritual, que es lo más trascendental, porque es eterno. Los problemas no son eternos, siempre tienen solución. Lo único

> que no se resuelve es la muerte. La vida es corta, ¡por eso ámala! Vive intensamente y recuerda: Antes de hablar… ¡escucha! Antes de escribir… ¡piensa! Antes de criticar… ¡examina! Antes de herir… ¡siente! Antes de orar... ¡perdona! Antes de gastar… ¡gana! Antes de rendirte... ¡intenta!

No puedo estar más de acuerdo.

Gracias a todos mis clientes, quienes han confiado en nuestros productos. Sin ellos nada es posible y sé que siempre encontrarán en nuestras tiendas un producto a la altura de sus expectativas. Hacemos un gran esfuerzo para tener la mejor calidad, al mejor precio y ofrecer un servicio y atención excelentes. Si en algo fallamos, no duden en comunicarlo, porque nuestra política no es ser los más grandes, sino mejores cada día. Sigamos construyendo país, cada uno desde su actividad, con honestidad, transparencia y ganas, Colombia es muy bella como para no trabajar juntos en hacerla todavía mejor.

Por último, gracias a los lectores, emprendedores y estudiantes que leen este libro. Espero que sea de utilidad para sus proyectos personales y profesionales. Marroquinera y Mario Hernández tienen las puertas abiertas para los que quieran conocer más y aprender. Los invito a seguirme en mis redes sociales personales en Twitter y en Instagram, comentar mi libro y compartir sus impresiones. ¡Conversemos, pero sin lastimarnos!

Un saludo para todos, recuerden que la vida es una oportunidad. ¡La vida te pone problemas, pero también las soluciones y las oportunidades! No nos quejemos tanto y mejor solucionemos. Hay que insistir, levantarse cuantas veces sea necesario, volver a empezar, reinventarnos, pensar en ser siempre mejores, superarnos y trabajar con inteligencia. Ya decía mamá: “La constancia vence lo que la dicha no alcanza”.

¡Chaooo!

Encuentre contenidos complementarios de *Pulga Arrecha* ingresando a **www.mariohernandez.com.co** o escaneado este código QR

SOBREELAUTOR

Mario Hernández cuenta dentro de sus múltiples reconocimientos el haber sido nombrado Emprendedor del Año Master Ernst & Young en 2012, lo cual le permitió participar en representación de Colombia en el Premio Emprendedor Mundial del Año 2013 Ernst & Young en Mónaco; fue designado como "El Caminante Johnnie Walker 2010" por Latinoamérica; fue nominado como empresario del año por parte de la Universidad del Rosario en 2017; recibió la Orden al Mérito José Antonio Galán Empresario Santandereano de la Gobernación de Santander del 2012, la Condecoración a Gran Caballero del Congreso Nacional otorgada en 2012, la Orden de la Excelencia Mención de Honor de la Corporación General Gustavo Matamoros D´Costa de la Corporación Matamoros en 2011, la Condecoración de Oficial de la Orden de San Carlos por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia en 2010, la Orden Mérito Empresarial en el Grado de Cruz de Plata por parte de la Cruz Roja Colombiana en 2010, la Medalla de Honor otorgada por la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio en 2005, la Nominación a Empresario del año 2008 por el diario *La República*, el Premio Infashion Colombia al Mejor Diseñador o Marca Comercial de Complementos otorgado por Televisa Colombia en 2011 y Mejor Ejecutivo del Año por el diario *Portafolio* en 1998. Es miembro de las juntas directivas de los centros comerciales Andino, Unicentro y Avenida Chile y de consorcios viales.

La cubierta y los títulos de los capítulos de este libro se compusieron en la fuente Capitanejo, diseñada exclusivamente para la marca Mario Hernández y utilizada por autorización directa del autor. Capitanejo refleja el realismo mágico de la naturaleza colombiana y cultura de nuestro país a través de las formas orgánicas y delicadas en contraparte a ángulos agudos y fuertes.

PAIDÓS

España
Barcelona
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
Tel. + 34 93 496 70 01
Fax + 34 93 217 77 48
Mail: comunicacioneditorialplaneta@planeta.es
www.planeta.es

Madrid
Josefa Valcárcel, 42
28027 Madrid
Tel. + 34 91 423 03 03
Fax + 34 91 423 03 25
Mail: comunicacioneditorialplaneta@planeta.es
www.planeta.es

Argentina
Av. Independencia, 1682
C1100 Buenos Aires (Argentina)
Tel. (5411) 4124 91 00
Fax (5411) 4124 91 90
Mail: info@ar.planetadelibros.com
www.editorialplaneta.com.ar

Brasil
R. Padre João Manuel, 100, 21o andar –
Edifício Horsa II
São Paulo – 01411-000 (Brasil)
Tel. (5511) 3087 88 88
Mail: atendimento@editoraplaneta.com.br
www.planetadelivros.com.br

Chile
Av. Andrés Bello 2115, piso 8

Providencia, Santiago (Chile)
Tel. (562) 2652 29 10
Mail: info@planeta.cl
www.planetadelibros.cl

Colombia
Calle 73 N.º 7-60, pisos 8 al 11
Bogotá, D.C. (Colombia)
Tel. (571) 607 99 97
Fax (571) 607 99 76
Mail: info@planetadelibros.com.co
www.planetadelibros.com.co

Ecuador
Whymper, N27-166, y Francisco de Orellana
Quito (Ecuador)
Tel. (5932) 290 89 99
Fax (5932) 250 72 34
Mail: planeta@access.net.ec
www.planetadelibros.com.ec

México
Masaryk 111, piso 2.º Colonia Polanco V
Sección Delegación Miguel Hidalgo 11560
México, D.F. (México)
Tel. (52) 55 3000 62 00
Fax (52) 55 5002 91 54
Mail: info@planetadelibros.com.mx
www.planetadelibros.com.mx

Perú
Av. Santa Cruz, 244 San Isidro, Lima (Perú)
Tel. (511) 440 98 98
Mail: info@eplaneta.com.pe
www.planetadelibros.com.pe

Portugal
Planeta Manuscrito
Rua do Loreto 16, 1ºD
1200-242 Lisboa
Tel. + 351 213 408 520
Fax + 351 213 408 526
Mail: info@planeta.pt

www.planeta.pt

Uruguay
Cuareim 1647
11.100 Montevideo (Uruguay)
Tel. (54) 11 2902 25 50
Fax (54) 11 2901 40 26
Mail: info@planeta.com.uy
www.planetadelibros.com.uy

Venezuela
Final Av. Libertador con calle Alameda,
Edificio Exa, piso 3, of. 302
El Rosal Chacao, Caracas (Venezuela)
Tel. (58212) 526 63 00
Mail: info@planetadelibros.com.ve
www.planetadelibros.com.ve

Paidós es un sello editorial del Grupo Planeta www.planeta.es

Yo andaba todo el tiempo moviéndome, acelerado siempre, saltando de un lado a otro, lleno de energía, rebuscando hasta lo más difícil de conseguir. Por eso me pusieron el apodo de “Pulga Arrecha”. Así me conocían y me decían, siempre con afecto, porque, además, yo era muy niño, flaco, langaruto, brincón y rápido como una pulga.

Mi mamá, Ana Victoria Zambrano, de quien aprendí que trabajar no debe ser una vergüenza nunca, sino, al contrario, una motivación y una felicidad.

Cuando murió papá, Solón Hernández, yo tenía once años y para mí fue la primera prueba de cómo tener que salir adelante.

Gracias a la tía Emma, mi hermana Ladys y yo conseguimos nuestros primeros trabajos.

Mi hermana Ladys a la izquierda, mi hermano Marvin a la derecha y yo en el centro, recién llegados a Bogotá.

A los 21 años, descubriendo el mundo nocturno de los cafés y los billares de Bogotá, donde pude haberme quedado si no me doy cuenta de que por ese camino no iba a llegar a ningún lado.

Primer viaje a San Andrés con mamá. Para mí fue revelador traer

mercancías a Bogotá para venderlas. Los viajes se pagan así: haciendo negocios.

La tía Paca y mamá. Cuando íbamos a visitar a los primos, no entendía por qué no aprovechaban lo que la tierra les daba en su finca para

venderlo.

El seguimiento es la clave: si no se hace, las cosas no se mueven.

Con el señor Werner Burguin (centro), con quien creció una amistad y relación de negocios que duró muchos años.

Primera visita a Bally, en Suiza. Carlos Roa y Mario.

De Bally a mí me impresionó todo, entonces fui allá, aprendí y fui su representante para la línea de accesorios.

Marvin, Chelita, Mario, mamá, Ladys, Álvaro.

Mario Jr., María Fernanda, Yolanda, Mario.

Almorzar en la planta ha sido siempre mi costumbre.

Representando a Asocueros, gremio que presidí durante dieciséis años. Antes de hablar en público debía ensayar muchas veces porque era muy tímido.

Productos de Marroquinera y Bally en Colombian Leather Show 89

Olga Lucía, Mario, Lorenzo

Inauguración del local Mario Hernández en Boca Ratón con Olga Lucía y Lorenzo. Aunque estaba cerca de las grandes marcas, no tenía tráfico de personas porque a los otros locales entraban por el *valet parking*.

En Boca Ratón, donde ofrecíamos productos Mario Hernández y también algo de la línea de Marroquinera.

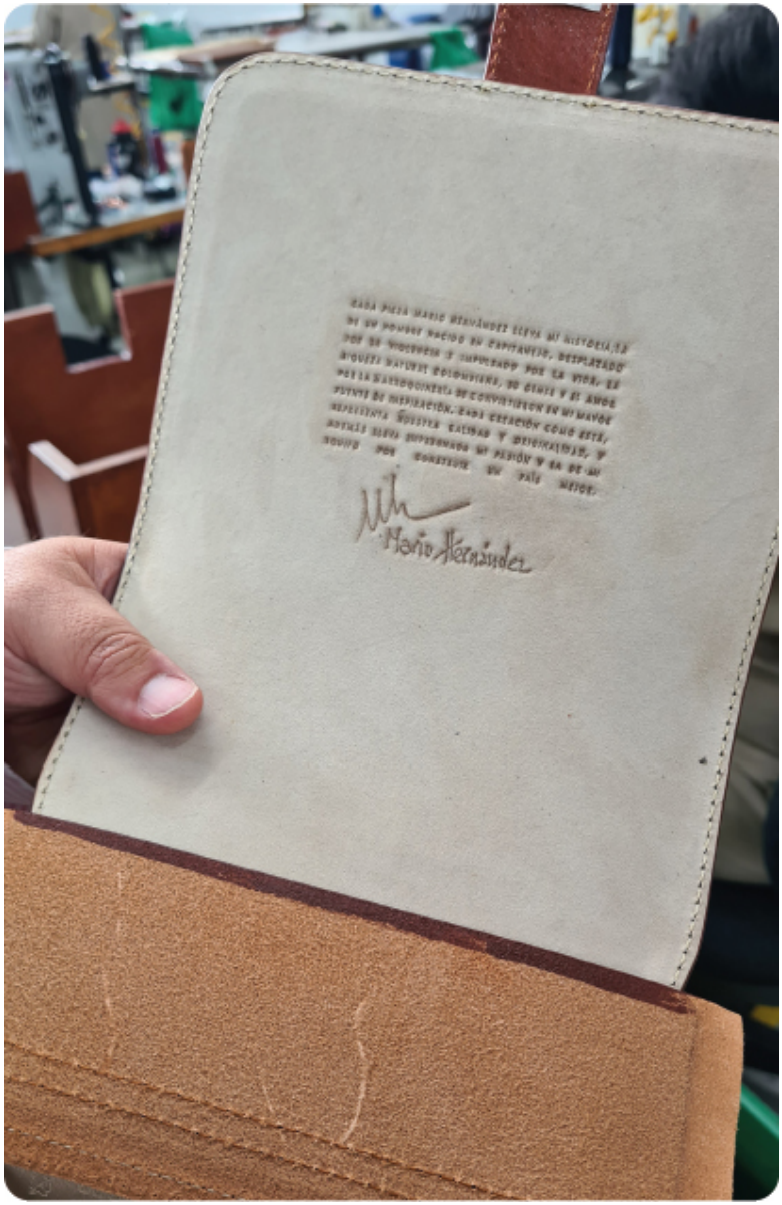
El golf me parecía un deporte de viejitos, no sabía jugarlo y no me interesaba. Pero después le encontré el gusto y entendí su nivel de exigencia.

A la entrada de la planta de Marroquinera conservamos la placa original de la empresa

Nuestros colaboradores entran como aprendices y salen como maestros, son nuestro mayor patrimonio.

Las máquinas sirven para lograr niveles de perfección casi absolutos, pero no reemplazan la creatividad, el ingenio y el cariño que el ser humano puede poner a sus tareas, porque esto surge del corazón de las personas, de sus vivencias, recuerdos y expectativas.

El 90% del personal de Marroquinera son mujeres cabeza de familia.



Cada pieza Mario Hernández lleva mi historia, la de un hombre nacido en Capitanejo, desplazado por la violencia e impulsado por la vida. La riqueza natural colombiana, su gente y el amor por la marroquinería se convirtieron en mi mayor fuente de inspiración; cada creación como esta representa nuestra calidad y originalidad, y además lleva impregnada mi pasión y la de mi equipo por construir un país mejor. Mario Hernández

Proceso de elaboración manual del baúl Blue Morpho para Johnnie Walker Blue Label.

El sombrero aguadeño hecho a mano y con detalles es una manera de mostrar la belleza y el lujo de nuestra identidad.

Hay que cuidar cada detalle del proceso, desde la selección de las materias primas, hasta el empaque y la entrega.

1978. Maletín tipo “Piloto”

1984

1986

Portavestidos. 1987

1990

1995

1996

1999

2000

Carriel. 2001

2004

2006

2010

2011

2012

Colección Santafé, es la reinterpretación del carriel colombiano, que tiene un herraje hecho en cacho y desarrollado por artesanos en Iza Boyacá.

Sombrero Aguadeño

Las marcas de lujo no nacen de la noche a la mañana, son el resultado de años de trabajo. Como digo, estamos todavía en primaria, porque apenas llevamos un poco más de cuarenta años, y Roma no se construyó en un día.

MARIO HERNÁNDEZ

Nació el 31 de octubre de 1941 en Capitanejo, Santander. Es el único colombiano que ha desarrollado una marca de lujo asequible que compite con las mejores del mundo. Ha recibido un sinnúmero de reconocimientos por su labor empresarial y social, entre los cuales se destacan el premio al Emprendedor del Año Ernst & Young en 2012, que lo llevó a representar a Colombia en Mónaco en 2013; fue seleccionado en 2010 por Johnnie Walker como representante latinoamericano en su campaña mundial Walk with Giants; recibió el Premio Portafolio al Mejor Ejecutivo del Año en 1998, la Mención de Honor al Esfuerzo Exportador en el 2004 y la Medalla de Honor 2005 otorgada por la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio. Ha recibido distinciones oficiales como la Orden de San Carlos en el 2010 y la Condecoración Gran Caballero del Congreso Nacional de Colombia en el 2012. Mario Hernández es hoy un referente para quienes buscan construir empresa y conquistar sus sueños.

Foto de la cubierta: © cortesía del autor
Diseño de la cubierta: Planeta Arte & Diseño

Otros títulos de la colección

Crea y divaga
Jeff Bezos

El estilo Virgin
Escuchar, aprender, reír y liderar
Richard Branson

Buffettología
Mary Buffett

José Alejandro Cortés
Se vale ser bueno

Alejandra de Vengoechea

Eso nunca funcionará
Marc Randolph

Elon Musk
Ashlee Vance

Crecer con audacia
José Alberto Vélez

A los catorce años conseguí mi primer trabajo. Fui mensajero y como era tan inquieto, rápido, curioso y enérgico, me pusieron el apodo de 'Pulga Arrecha'. Desde entonces siempre he sido así, no veo obstáculos porque la vida es una oportunidad. Mi clave ha sido insistir siempre. A mí me ha gustado en la vida hacer que las cosas sucedan, proponer soluciones y siempre salir adelante, no en beneficio individual, sino siempre viendo cómo mejorar las condiciones de la sociedad. Esta es mi historia.

Mario Hernández

•

Lecciones invaluables de un gran ser humano, de un colombiano hecho a pulso, quien siempre ha sido un emprendedor hasta la médula, formado en la universidad más exigente de todas: la universidad de la vida.

Ricardo Ávila, analista sénior de *El Tiempo*

Mario Hernández nos invita, con su ejemplo, a trabajar por nuestros sueños a pesar de las dificultades y las incertidumbres. Es un empresario de corazón, preocupado por el bienestar social y el desarrollo del país, cuya generosa contribución ha sido fundamental para el gran proyecto del Hospital Universitario Nacional de Colombia UNAL.

Dolly Montoya, rectora de la Universidad Nacional de Colombia

Esta obra de Mario Hernández es su historia, la del aprendiz permanente, el curioso que ve oportunidades donde otros ven dificultades. Un líder auténtico que hace empresa y país, una historia inspiradora que vale la pena conocer.

Carlos Ignacio Gallego, presidente del Grupo Nutresa

Mario Hernández es 0 % suerte, 100 % trabajo. Tuve la fortuna de conocerlo en los años sesenta, en nuestros comienzos: él como empresario y yo como radiodifusor en Bogotá. Hombre íntegro, gran amigo y sensacional ser humano.

Bernardo Tobón Martínez, radiodifusor

Desaprender para volver a aprender, el *emprendizaje* y la colaboración, son conceptos que toman auge en un mundo en el que las organizaciones necesitan incrementar su capital social. Mario Hernández nos muestra que esto es posible.

Gilmer Yovanni Castro Nieto, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana

GERENCIA
PAIDÓS
www.planetadelibros.com.co
eBook DISPONIBLE